

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN TYÖSSÄ JAKSAMINEN JA JOHTAMISEN HAASTEET

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Markus Iivarinen

Sotatieteiden maisterikurssi 2
Maavoimalinja
Johtaminen

Huhtikuu 2013

SISÄLTÖ

KAAVIOT JA TAULUKOT.....	
1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheen esittely ja tutkimuksen lähtökohdat.....	2
1.2 Aikaisemmat tutkimukset ja niiden tulokset.....	3
1.2.1 Tutkimukset sotilaskontekstissa	4
1.2.2 Tutkimukset muualla	7
1.2.3 Tutkijan omat hypoteesit.....	7
1.2.4 Tutkimuksen viitekehys	8
2 PERUSYKSIKKÖ	10
2.1 Perusyksikkö toimintaympäristönä.....	10
2.2 Perusyksikkö työssä jaksamisen ympäristönä.....	12
3 PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ.....	14
3.1 Päällikön tutkimuksen lähtökohtia	14
3.2 Perusyksikön päällikkö työntekijänä	16
3.3 Perusyksikön päällikkö johtajana	19
3.4 Organisaatiokulttuuri työssä jaksamiseen ja johtamiseen vaikuttavana tekijänä	31
4 TYÖSSÄ JAKSAMINEN.....	32
4.1 Työssä jaksamisen määritelmä Pääesikunnan mukaan.....	32
4.2 Työssä jaksaminen subjektiivisena kokemuksena.....	35
4.3 Päällikkö työssä jaksavana työntekijänä.....	37
4.4 Tehokkuuden kriittinen tarkastelu	38
5 JOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET.....	40
5.1 Johtaminen ilmiönä.....	40
5.1.1 Transaktionaalinen johtaminen ja sosiaalisen vaihdon teoria.....	43
5.1.2 Transformationaalinen johtaminen ja palkitseminen.....	44
5.2 Kokoava tarkastelu	48
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	53
6.1 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaaminen	53
6.2 Tutkimusmenetelmälliset valinnat ja metodologia.....	54

6.3	Tutkimuspolkuni.....	59
6.4	Kysymyslomakkeen rakentaminen ja sisältö	60
6.5	Kvalitatiivisen aineiston sisällönanalyysi	66
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	68
7.1	Päällikön johtamistoiminnan tärkeimmät työkalut ja haasteet	68
7.2	Päälliköiden kokemuksia työssä viihtymisestä ja jaksamisesta sekä niihin yhteydessä olevia tekijöitä.....	72
7.3	Perusyksikön johtamiseen yhteydessä olevia tekijöitä	78
8	POHDINTA	81
8.1	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	81
8.2	Tutkimuksen validiteetti	84
8.3	Tutkimuksen tuloksista.....	85
8.4	Jatkotutkimustarpeet	88
LÄHTEET		
LIITTEET		

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 2	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Markus Iivarinen	
Tutkielman nimi Perusyksikön päällikön työssä jaksaminen ja johtamisen haasteet	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 89, Liitesivuja 10
TIIVISTELMÄ <p>Tässä tutkimuksessa keskitytään rauhan ajan perusyksikön päällikön kokemuksiin työssä jaksamisesta ja johtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä asiat vaikuttavat perusyksikön päällikön työssä jaksamiseen ja johtamiseen.</p> <p>Tutkimuksen teoria rakentuu yksilöiden kokemusten, johtamisen, työssä jaksamisen ja päällikön tehtävien muodostaman kokonaisuuden ympärille. Tutkimus tarkastelee päällikköä sekä työntekijänä että esimiehenä. Tutkimuksessa kerättiin tietoa 24 ($n=24$) päällikköinä toimineelta esipuseerikurssin opiskelijalta. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin internet-pohjaista Webropol-kyselylomaketta. Tutkimus on Mixed Methods -tutkimus, jossa käytetään sekä laadullista, että määrällistä tarkastelua. Tällä pyritään lisäämään tutkimustulosten luotettavuutta. Kvalitatiivinen aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä ja kvantitatiivinen aineisto pienen vastaajamäärän vuoksi pääosin SPSS -ohjelmiston parametritestillä.</p> <p>Sotilasorganisaatio keskittyy tulostavoitteiden vuoksi vahvasti tuloksellisuuteen ja siksi yksilön hyvinvointiin kiinnitetään huomiota usein vasta, kun yksilö itse hakee apua työuupumukseen, tai muihin stressistä johtuviin oireisiin. Perusyksikön päällikkö ei saa vastata kaikkiin työilmapiirikyselyn kysymyksiin, jotka käsittelevät esimiehen johtamistoimintaa ja kehityskeskustelun henkeä ja tarpeellisuutta.</p> <p>Keskeisimpänä tutkimuskysymyksenä oli: ”Miten päällikkö kokee viihtyvän työssään ja mitkä ovat päällikön johtamistoiminnan tärkeimmät työkalut ja haasteet?” Tutkimuksessa havaittiin, että päälliköt ovat viihtyneet työssään varsin hyvin. Faktorianalyysin perusteella valikoitui kahdeksan päällikön kokemuksia parhaiten kuvaavaa summamuuttujaa: kiitoksen saaminen ($ka= 3.85$ ja $s= 1.005$), yksikön henki ($ka= 4.79$ ja $s= .42$), työn vaikutukset sosiaalisiin suhteisiin ($ka= 3.54$ ja $s= 1.22$), kuormitus ($ka=2.96$ ja $s=1.22$), ylityöt ilmoittamatta ($ka=3.17$ ja $s=1.63$), palautuminen ($ka=3.83$ ja $s=1.01$), tietojärjestelmät ($ka=2.65$ ja $s=.87$) sekä dissonanssi omien odotusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen ($ka=2.35$ ja $s=.52$).</p> <p>Sekä työssä jaksamisen että johtamisen haasteina vastaajat kokivat suuren työmäärän, töiden seuraamisen kotiin, informaatiotulvan, ajan ja resurssien riittämättömyyden</p>	

suhteessa tavoitteisiin, koulutussuunnittelun ja hallinnon yhteensovittamisen sekä tietojärjestelmät. Työssä jaksamisen kulmakivinä päälliköt kokivat työn mielekkyyden, omat vaikutusmahdollisuudet ja koko sosiaalisen kentän tuen. Johtamisen haasteina koettiin tietojärjestelmät ja ylipäättään hallinnollisten tehtävien viemä aika koulutuksen seuraamisesta, esimiehen tai esikunnan antaman ohjauksen vähyys tai puute, tiedon pimittäminen sekä pikatilanteet.

AVAINSANAT

Perusyksikkö, päällikkö, työssä jaksaminen, johtaminen, psykologia, mixed methods, triangulaatio, kvantitatiivinen, kvalitatiivinen

KAAVIOT JA TAULUKOT

KAAVIOT

- Kaavio 1: Tutkimuksen viitekehys
- Kaavio 2: Esimerkki perusyksikön organisaatiosta
- Kaavio 3: Perusyksikön päällikön sosiaalinen toimintakyky
- Kaavio 4: Johtamisen kuutio
- Kaavio 5: Perusyksikön päällikkö sosiaalisena yksilönä
- Kaavio 6: Perusyksikön päällikkö osana sosiaalista vuorovaikutusverkostoa
- Kaavio 7: Lahjakkaan työntekijän motivaatioon liittyviä seikkoja
- Kaavio 8: Aineettoman palkitsemisen mahdollisuudet osana työssä jaksamista
- Kaavio 9: Mixed Methods -tutkimusmenetelmän käyttö tässä tutkimuksessa
- Kaavio 10: Tärkeimmän faktorin summamuuttujien jakaumat
- Kaavio 11: Neljän ensimmäisen faktorin kärkimuuttujien jakaumat (kiitoksen saaminen, oman yksikön henki, työn vaikutukset sosiaalisiin suhteisiin ja kuormituksen kokeminen)
- Kaavio 12: Muiden tärkeiden faktoreiden kärkimuuttujien jakaumat (ylitöiden tekeminen merkitsemättä, palautuminen, tietojärjestelmät ja dissonanssi omien odotusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen)
- Kaavio 13: Vuorovaikutus lähimmän esimiehen kanssa -summamuuttujan jakaumat

TAULUKOT

- Taulukko 1: Keskeisimpiä varusmieskoulutusta ohjaavia normeja erikoiskoulutuskaudella
- Taulukko 2: Työssä jaksamisen osatekijöitä Pääesikunnan mukaan
- Taulukko 3: Kysymyslomakkeen ideointiin vaikuttaneita teoreettisia lähtökohtia
- Taulukko 4: Työssä jaksamista ja johtamista kuvaavien kategorioiden sisältö
- Taulukko 5: Tutkimuksen summamuuttujien faktorianalyysin tulokset
- Taulukko 6: Tutkimuksen keskeisimpien summamuuttujien korrelaatiot

PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN TYÖSSÄ JAKSAMINEN JA JOHTAMISEN HAASTEET

1 JOHDANTO

”No niin äijät ja naiset! Nyt on tullut taas se aika vuodesta, ja näitä aikojahan on vuodessa kaksi, että sanomalehtien tilaukset kannattaa lopettaa ja ostaa jatkossa vain irtonumeroita. Nyt alkaa sotaharjoitusputki, eli sotilaan juhla. Voihan vitsi.”

Päällikköni kasvojen iho punoitti ja hilseili voimakkaasti, kun hän sanoi edellä mainitut sanat. Eräs toinen päällikköni kertoi päällikkyyden olleen oman elämänsä vaativin ajanjakso ja koe-telleen hänen henkisiä ja fyysisiä rajojaan, mutta olleen samalla antoisaa aikaa. Kolmas antoi ymmärtää päällikkyyden olevan hänelle pakkopullaa, ponnahduslauta, seuraaviin tehtäviin pääsemiseksi. Neljäs siirtyi töihin siviiliin.

Hannele Seeck (2008) kiteyttää teoksessaan ”Johtamisopit Suomessa” hyvinvointijohtamisen ideologian seuraavasti: Työhyvinvointi ja jaksaminen työssä ovat edellytyksiä luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Seeckin mukaan yhteisöllisyys on osa ihmisiä ja ihmisyyttä:

”Ihminen keksitään työorganisaation kontekstissa tietyin väliajoin aina uudelleen.”¹

Sosiaalipsykologien mielestä onnellisen työntekijän tunnistaa siitä, että hän tekee töitä vastarakastuneen suurella sydämellä, viisivuotiaan innolla, taiteilijan luovuudella ja huippu-

¹ Seeck, H., (2008), s.292

urheilijan motivaatiolla. Onnellisen organisaation työntekijöille työ on myös enemmän kuin työ. Työ voi olla ihmiselle päivittäinen elämymatka.²

Edellä esitetyt kaksi teoriaesimerkkiä ja yksi käytännön esimerkki tuntuvat olevan kaukana toisistaan. Miksi näin on? Tämä tutkimus on lähtenyt omasta kiinnostuksestani perusyksikön päällikön tehtävää ja tuossa tehtävässä toimivaa yksilöä kohtaan. Monen sotilaan on vaikea myöntää kokevansa työssään työuupumusta tai stressiä, koska tunnollisuus on meille suomalaisille lähes yhteinen luonteenpiirre. Kukapa ei haluaisi olla tunnollinen työntekijä? Sellainen, joka ei valita, vaan hoitaa annetut tehtävät kunnialla loppuun asti. Varsinkin sotilas on tällainen. Sotilaan perushyveinä pidetään nimittäin omistautuneisuutta työlle, sekä sisua ja toveruutta³. Upseerilta odotetaan vielä enemmän⁴.

1.1 Aiheen esittely ja tutkimuksen lähtökohdat

Sotilasorganisaatiomme keskittyy vahvasti tuloksellisuuteen⁵ ja siksi yksilön hyvinvointiin kiinnitetään huomiota usein vasta, kun yksilö itse hakee apua työuupumukseen, tai muihin stressistä johtuviin oireisiin. Mutta esiintyykö meillä sotilailla stressiä tai työuupumusta? Voiko sotilas voida työssään huonosti? Haluaako organisaatiomme oikeasti tietää, miten työntekijät jaksavat? Työilmapiirikysely ei ainakaan kerro koko totuutta työyhteisöistämme, koska perusyksikön päällikkö ei saa vastata kaikkiin työilmapiirikyselyn kohtiin⁶.

Omaan liittymäpintoja tutkimaani aiheeseen, sillä olen urallani työskennellyt neljän päällikön ja kuuden varapäällikön alaisuudessa. Olen toiminut omien tehtävieni (joukkueen kouluttaja ja saapumiserän johtaja) ohella samanaikaisesti myös päällikön, varapäällikön, vääpelin ja toimistosihteerin sijaisena kahden viikon ajan peruskoulutuskaudella. Sain siis maistaa hie-
man päällikön arkea ja kuuden päällekkäisen työtehtävän vuoksi myös ”työpahoinvointia.”

² Tiensuu, Partanen ja Aaltonen, 2004, s.27

³ Sotilaan käsikirja 2011. s. 17 ”Sotilasvala”

⁴ Kadettikunta Ry, 2002, ”Kadettilupaus”

⁵ Valtion virka- ja työehtosopimus sopimuskaudelle 2012-2014, 12 §: Kehityskeskustelut.

”Jokaisella virkamiehellä ja työntekijällä on oikeus vuosittaisten kehityskeskustelujen käymiseen osana hyvää johtamista ja esimiestyötä. Kehityskeskustelujen yhteydessä tarkastellaan henkilön tehtäviä ja niiden kehittymistä, selvitetään koulutustarpeet ja laaditaan suunnitelma koulutuksen toteuttamiseksi. Kaikkeen esimiesvalmennukseen sisällytetään kehityskeskustelujen käymistä koskevia asioita.”

⁶ Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirjat AI27, HE658 ja AG54. Perusyksikön päällikkö ei saa Työilmapiirikyselyssä vastata yhteensä 10 kysymykseen. Johtamisen summamuuttuja jää päälliköltä kokonaan vastaamatta.

Tämän kokemuksen jälkeen aloin havainnoimaan päälliköitä uudella tavalla, koska kokemukseni ansiosta minulle karttui omakohtaista kokemusta päällikön tehtävän hoitamisesta. Havaitsin päälliköiden suoriutuvan tehtävistään vaihtelevasti ja paljolti omien henkilökohtaisten ominaisuuksiensa avulla. Työurani aikana mielessäni heräsi kiinnostus tutkia perusyksikön päälliköiden kokemuksia laajemmin.

Tutkimukseni tarkoitus on tuoda uusi näkökulma päällikön tutkimukseen. Tuloksellisuutta ja ajankäyttöä on helppo mitata. Ihmisläheisempää olisi mitata sitä, miten työ koetaan jaksamisen kannalta. Mielestäni tämä ei kuitenkaan selitä sitä, miksi työssä jaksamista on Puolustusvoimissa tutkittu niin vähän. Kyselytutkimuksenhan pitäisi olla tutkijalle helppo tapa tutkia mitä tahansa ilmiötä. Sain itse huomata, että myös tutkimukseen osallistuneet henkilöt antavat oman tukensa ja arvostuksena tutkimukselle, jos he kokevat sen tärkeäksi.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset ja niiden tulokset

Vaikka perusyksikön päällikköä on tutkittu paljon, perusyksikön päällikön työssä jaksamiseen ei ole otettu kantaa missään tutkimuksessa. Päällikön tehtäviä sekä käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä on käsitelty julkaisuissa ja Pro gradu- tutkielmissa sekä muissa Maanpuolustuskorkeakoulun opinnäytetöissä, kuten esiupseerikurssin tutkielmissa. Kaikissa tutkimuksissa on kuitenkin tutkittu päällikköä yksilönä joko tehtävän tai tuloksellisuuden kautta.. Samaan aikaan, kun oma tutkimukseni on alussa, Juha Tuominen tutkii väitöskirjassaan perusyksikön päällikköä sosiaalisissa konteksteissaan. Tuomisen väitöskirja tulee olemaan ensimmäinen väitöskirjatasoinen työ, joka ylipäättään keskittyy tutkimaan perusyksikön päällikköä.

Kiteytetysti voidaan sanoa, että perusyksikön päällikköä on aikaisemmin tutkittu ajankäytön, työnkuvan ja muutoksen johtajan näkökulmista. Päällikön työssä jaksamista ja johtamisen haasteita ei ole aikaisemmin tutkittu. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista on tutkittu siviilisektorissa kattavasti hyvinvointijohtamisen myötä, johtuen muun muassa median esiin nostamista työpaikkakiusaamistapauksista, mutta sotilaisiin ja erityisesti päällikköön keskittyneitä työssä jaksamisen tutkimuksia ei ole aikaisemmin tehty. On kuitenkin todettava, että organisaationa Puolustusvoimat tutkii ja selvittää vuosittain irtisanoutuneiden työntekijöiden lähtösyitä.

Seuraavaksi esittelen tärkeimmät tutkimustani sivuavat tutkimukset ajallisesti vanhimmasta tuoreimpaan. Sotilaskontekstin tutkimuksia on luonnollisesti enemmän, kuin siviilitutkimuksia; onhan tutkimani kohde puolustusvoimien perusyksikön päällikkö. On kuitenkin syytä muistaa, että siviilissä työssä jaksamista on tutkittu huomattavasti enemmän, kuin Puolustusvoimissa. Valitsin tässä esiteltyt tutkimukset nimenomaan sen perusteella, kuinka hyvin niitä voidaan soveltaa osaksi sotilasympäristöä.

1.2.1 Tutkimukset sotilaskontekstissa

Knut Pipping on tutkinut monografian keinoin jalkaväen komppaniaa pienoisyhteiskuntana sotavuosina 1941 - 1944⁷. Pippingin tutkimus oli ensimmäinen suomalainen sotilasympäristöön keskittynyt sosiologinen tutkimus. Pipping havaitsi, että ryhmistä seurasi erilaisia rooleja, eli roolikasautumia, niissä olleille sotilaille. Käyttäytyminen määräytyi tilanteen mukaan ja lojaalius yksittäistä ryhmää kohtaan aktivoitui samalla periaatteella.⁸ Pippingin mukaan käyttäytymistavat rintamalla kuvastivat vahvasti miesten (sotilaiden) siviiliasenteita⁹. Siviiliasenteiden ja arvojen voidaan katsoa heijastuvan sotaympäristön sijaan myös työpaikalle valintoina, motivaationa ja sosiaalisina suhteina. Yksilön valinnat näyttävät olevan vahvasti sidoksissa jokaisen omaksumiin arvoihin ja asenteisiin. Mielestäni Pippingin tutkimus osoitti ennen kaikkea, että yksilön on vaikea käyttäytyä paitsi oman identiteettinsä, myös vallitsevan ryhmäidentiteetin vastaisesti.

Juhani Sinivuo (1990) tutki upseerin uran kuormitus- ja voimavaratekijöitä Jyväskylän yliopistossa. Tutkimuksessa sivutaan aikaisempaa tutkimusta (Sinivuo 1974), jossa tutkittiin yksikön päälliköiden tehtävien hoitamiseen liittyviä ongelmia.¹⁰ Yksikön päälliköiden suurimpana harmina koettiin olevan palkan pienuus suhteessa tehtävien määrään ja vaatimuksiin. Hieman yli kolmannes vastaajista piti itseään alikoulutettuna suhteessa tehtävien vaatimuksiin. Noin 17% päälliköistä ilmoitti joutuvan työskentelemään myös kotona. Sinivuo toteaa,

⁷ Pipping, K., 1978

Pipping tutki samaa jalkaväen komppania, jossa itse palveli. Tutkimusta on pidetty syystä suomalaisen sosiologian edelläkävijänä. Jo yksin tutkimuksen aikana vallinneet olosuhteet, sotatila, ovat ainutlaatuisia. Siksi Pippingin tutkimusta on myöhemmin ollut vaikea kenenkään kyseenalaistaa.

⁸ Sama, s.251

⁹ Sama s. 254

¹⁰ Sinivuo, J., 1990, Tiivistelmä

että Keltikangas-Järvinen (1980) määrittä upseerit psyykkisesti tasapainoisemmiksi kuin muun henkilöstön.¹¹

Ville-Veikko Vuorio on tutkinut päällikköä kahteen otteeseen. Ensin esiupseerikurssin tutkielmassa(1997), jossa hän tutki perusyksikön päällikön tehtäväkuvausta. Tutkimuksen johtopäätöksissä Vuorio toteaa, että päälliköiden tehtäväkuvaus ei kaikilta osin vastaa sille asetettuja vaatimuksia, vaikkakin organisaation odotukset ja päälliköiden tehtäviinsä osoittama arvostus ovat yhtenevät. Suurimpana ongelmana tutkimuksessa esille nousee päälliköiden ajankäytön jakautuminen toimitoitoiden ja koulutuksen suhteen.¹² Mielestäni tehtäväkuvausten osuvuus tehtävien todelliseen luonteeseen ja eri tehtäviin kuluva aika ovat kiinteässä suhteessa myös työn rationaaliseen kokemiseen työn tärkeydestä. Johtopäätöksenä Vuorio esittääkin, että ajankäytön painopisteen kohdistuminen koulutukseen edellyttää organisaation tukea, mutta myös päälliköiden omia toimenpiteitä¹³. Tavoitteena hän esittää toimitoitoihin kuluvan ajan puolittamista¹⁴. Vuorio mainitsee myös hyvän työilmapiirin luomisen olevan yksi merkittävimmistä asioista päällikön tehtäväkuvassa¹⁵.

Vuorio tutki päällikköä uudestaan (2001). Uudemman tutkimuksen aihe oli päällikön toimintaympäristö. Yleisesikuntaupseerikurssin tutkielmassaan Vuorio keskittyi tarkastelemaan syväjohtamisen laatua ja tehokkuutta maavoimien perusyksikössä. Tutkimuksessa päädyttiin siihen lopputulokseen, että päälliköiden johtamiskäyttäytymisellä on selkeä yhteys yksikön suorituskyykyyn. Päälliköille on luotava edellytykset kehittää itseään ja alaisiaan syväjohtajuuteen. Vuorio havaitsi tutkimuksessaan myös, että päällikkö, joka on hyvä syväjohtaja, saavuttaa selkeästi parempia tuloksia, kuin heikompi syväjohtaja myös esimiesten mielestä.¹⁶

Sakari Keckman on tutkinut puolustusvoimien palkatun henkilöstön työssä jaksamiseen yhteydessä olevia tekijöitä vuonna 2004¹⁷. Keckmanin tutkielma on tehty tutkinnon täydentämiseksi ylemmäksi korkeakoulututkinnoiksi, mutta sitä tuskin voi pitää pro gradun tasoisena sen suppeuden vuoksi. Keckmanin tutkimustulosten mukaan työyhteisön toiminnassa ja sen kehittämisessä jaksamiseen olivat merkittävimmin yhteydessä arvostus ja kohtelu työpaikalla, yksilön puhuminen omasta jaksamisestaan, palautteen saaminen työstään, työyhteisön suhtautu-

¹¹ Sinivuo, s.263-266 ja 40

¹² Vuorio, V-V, 1997, tiivistelmä

¹³ Sama

¹⁴ Sama

¹⁵ Sama

¹⁶ Vuorio, V-V, 2001, tiivistelmä

¹⁷ Keckman, S., 2004, tiivistelmä

minen jaksamiseen ja tiedottaminen muutoksista¹⁸. Työn ja perheen yhteensovittamisessa suhteessa jaksamiseen nousivat esille vapaa-aika ja perhesuhteet¹⁹. Työaika- ja työjärjestelyissä merkittävimmit esille nousivat koettu työmäärä suhteessa käytössä olevaan aikaan sekä työtyytyväisyys²⁰. Työn hallinnan, osaamisen ja ammattitaidon alueella merkittävimmit nousivat työmotivaatio, työn sisältö ja yksilön henkilökohtaiset tavoitteet työssään²¹.

Aki Hugg (2008) on tutkinut omassa Pro gradussaan perusyksikön päällikköä organisaatiokulttuurin muutoksen johtajana. Tutkimuksessa havaittiin, että keskeisiksi tekijöiksi organisaatiokulttuurin muutoksen johtamisen kannalta nousivat koulutuksen ja tietoisuuden merkitys osana organisaatiokulttuurin muutosta sekä päällikön oma esimerkki. Keskeisimmiksi havainnoiksi perusyksikön organisaatiokulttuurin sisältöä koskevista asioista nousivat perusyksikön organisaatiokulttuurin hierarkkisuus ja byrokraattisuus, sekä perinteiden ja arvojen korostuminen.²²

Juho Suvanto on vuonna 2011 tutkinut omassa Pro gradussaan perusyksikön päällikön ajankäyttöä suhteessa tehtäväkuvauksen mukaiseen työmäärän jakautumiseen. Tutkimuksessa päädyttiin siihen lopputulokseen, että suurin osa perusyksikön päällikön työpanoksesta kohdentui henkilöstöhallinnon sekä koulutuksen johtamisen ja suunnittelun kokonaisuuksiin kuuluvii työtehtäviin. Suvannon mukaan kyseisiä tehtäväkokonaisuuksia on siis pidettävä päällikön työtehtävän tärkeimpinä osa-alueina.²³

Teemu Hokkasen (2011) diplomityö: ”Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa –Maa-, Meri- ja Ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa” keskittyy tarkastelemaan Puolustusvoimien sisäisten organisaatioiden eroja ja samankaltaisuuksia. Tutkimuksessa havaittiin, että näkyvimmit organisaatiokulttuuriset erot muodostuvat tehtävän luonteen, organisaation koon ja puolustushaarojen traditioiden kautta. Näiden kaikkien havaittiin vaikuttavan merkittävästi organisaatiokulttuurin muodostumiseen puolustushaaroissa. Nämä tekijät ohjaavat organisaation toimintatapoja ja siten myös henkilöstön käyttäytymistä. Hokkasen tutkimuksen mukaan keskeisimpänä puolustushaarallisina ominaisuuksina arvojen tasolla on maavoimissa toiminnan perusteellisuus, joka voidaan toisinaan luokitella jäykkyudeksi, merivoimissa komentaja-

¹⁸ Keckman, S., 2004, tiivistelmä

¹⁹ Sama

²⁰ Sama

²¹ Sama

²² Hugg, A., 2008, tiivistelmä

²³ Suvanto, J., 2011, s.55-60

keskeisyys ja ilmavoimissa kehityshakuisuus. Johtopäätöksenä Hokkanen toteaa arvomaailmojen eroavaisuuksista, että puolustusvoimien organisaation läpäisevä arvolinja ei ole yhdenmukainen. Tämä voi vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja tuloksiin.²⁴

1.2.2 Tutkimukset muualla

Laura Valli (2011) on Tampereen yliopistolle tekemässä Pro Gradussaan tutkinut sitä, miten kouluttajat kokivat syväjohtamisen johtamismallin tukevan heidän omaa työtään johtamisen kehittämiseksi. Vallin tutkimuksesta käy ilmi, että ihmiskuvamme, oma johtamistapamme ja mielikuvamme hyvästä johtajuudesta eivät korreloi keskenään. Vallin mukaan *”sotilasarvosta riippumatta kukaan ei ole valmis johtaja”*. Jokainen sotilas tarvitsee tukea johtamiseensa. Valli nimeää johtamisen vuorovaikutussuhteen johtajan ja johdettavan väliseksi, eli heidän välillään olevan voiman tiimalasiksi. Tuo voima on Vallin mukaan niin vahva, että sillä on merkitystä yksilön motivaatioon ja kehittymisen haluun.^{25 26}

1.2.3 Tutkijan omat hypoteesit

Tarkasteltuna seuraavien tehtävien kautta, päällikön tehtävä näyttäytyy minulle niin vaativana, että päällikkyyden tulisi olla paljon iäkkäämpien ja kokeneempien sotilaiden tehtävä. Omana ennakkohypoteesinani empiirisiin kokemuksiini pohjautuen minulla on tunne siitä, että päällikön tehtävä on sijoittunut liian aikaiseen vaiheeseen upseerin uralla. Mielestäni päällikkönä toimivan upseerin tulisi omata hyvät perustiedot johtamisesta ja erinomaiset vuorovaikutustaidot. Hänellä tulisi olla myös kokemusta käytännön perusyksikön työstä enemmän kuin yleisesti on ollut tapana. Päällikön tehtävä ei voi myöskään kokemusteni mukaan olla opettelutehtävä. Valitettavasti puolustusvoimissa aika usean tehtävän hoitaja on noviisi johtuen upseerien urakierrosta ja tiiviistä tehtävien vaihdoksista.

Tiedostan oman hypoteesini ja oletukseni ja pyrin pitämään ne taustalla. Otan hypoteesini kuitenkin huomioon kysymyksiä laatiessa, koska haluan tarkastella asioita objektiivisesti.

²⁴ Hokkanen, T., 2011, tiivistelmä

²⁵ Valli, L., 2011, s.80-84

²⁶ Valli, L., 2012, s.18-23

1.2.4 Tutkimuksen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen viitekehys. Luvuissa 3-5 tarkastellaan tarkemmin viitekehysten osa-alueita. Tarkasteltaviksi aiheiksi olen valinnut työssä jaksamisen, johtamisen ja perusyksikön päällikön sisältämät kokonaisuudet.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu neljästä toisiinsa liittyvästä kokonaisuudesta: johtamisesta, työssä jaksamisen kahdesta erilaisesta näkökulmasta sekä psykologian ulottuvuuksista. Keskiössä on perusyksikön päällikkö, joka kokee työssä jaksamisen omalla tavallaan. Hän on osa johtamista ja johtajuutta ja on myös vastuussa henkilöstön työssä jaksamisesta omassa yksikössään. Päällikkö kuuluu myös erilaisiin ryhmiin. Siten hän joutuu organisaatiosta ja tilanteista riippuen hallitsemaan erilaisia rooleja.

Kaavio 1. Tutkimuksen viitekehys



Neljässä viitekehysten kokonaisuudessa on nähtävissä toisiinsa linkittyviä osa-alueita. Yksilön kokemukset johtamisesta vaikuttavat hänen kokemuksiin työssä jaksamisesta. Työssä jak-

samisella on puolestaan vaikutuksia sosiaalisiin suhteisiin ja päinvastoin. Ihmisen omat, ainutkertaisten sosiaaliset valmiudet ja taidot eivät voi yksilötasolla olla vaikuttamatta päällikön sosiaaliseen aktiivisuuteen ja osallistumiseen. Opetut, omaksutut ja oikeina pidetyt käyttäytymismallit ja myös eri roolit vaikuttavat päällikössä päivittäin. Vuorovaikutus onkin yksi osatekijä työssä jaksamista työyhteisön näkökulmasta tarkasteltuna. Vaikka päällikkö on yksilö, hänen toimintaansa vaikuttaa aina myös toiset ihmiset ja heidän käyttäytymisensä. Siksi tässä tutkimuksessa on tarpeen tarkastella päällikön saamaa palautetta ja palautteen antamismahdollisuuksia, sekä tukea ja sen lähteitä ja laatua. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä sitomaan päällikön toimintaa osaksi laajempaa vuorovaikutusverkostoa, vaan keskitytään yksilöiden, päälliköiden, kokemuksiin työssä jaksamisesta ja johtamisen haasteista.

Käyttäytymisen ja psykologian teoriaan paneudutaan tarkemmin kysymyslomakkeen rakentaminen ja sisältö -luvussa.

2 PERUSYKSIKKÖ

Tässä luvussa kuvataan perusyksikköä toimintaympäristönä, jossa sen johtaja eli päällikkö toimii. Päällikön tehtävien ja hänen johtajuuden tarkastelemiseksi on olennaista ensin tarkastella päällikön toimintaympäristöä. Luku antaa perusteet tarkastella perusyksikköä ja päällikköä lähemmin seuraavassa pääluvussa.

2.1 Perusyksikkö toimintaympäristönä

Perusyksikkö on organisaatio, jonka päätehtävä liittyy osaksi sotilaallista maanpuolustusta²⁷. Sen tehtävänä on sotakelpoisten joukkojen tuottaminen Suomen koskemattomuuden turvaamiseksi. Joukko-osastot tuottavat rauhan aikana joukkotuotantosunnitelmiensa mukaisesti sodan ajan joukkoja. Tuotantotehtävän aika on yleisesti kaksi vuotta tai neljä saapumiserää. Tuotettavan joukon koon mukaan sen tuottamiseen voidaan käyttää yhdestä neljään eri saapumiserää. Yleisenä periaatteena voitaneen pitää, että kahdesta peräkkäin palvelukseen tulevasta saapumiserästä koulutetaan yksi sodanajan perusyksikkö. Varusmieskoulutus voidaan kuitenkin järjestää ja joukkoja kouluttaa monella eri tavalla ja monessa syklillä. Koulutustapaan saattaa vaikuttaa muun muassa koulutuskalusto.²⁸ Perusyksikössä voi samanaikaisesti olla käynnissä varusmieskoulutuksen lisäksi myös reserviläiskoulutusta, esimerkiksi kertausharjoitus sekä erilaisia kursseja²⁹.

Organisaationa perusyksikkö kuuluu osaksi joukko-osastoa, johon se on sijoitettu. Siten se on perinteinen linjaorganisaatio, mutta siinä voidaan myös nähdä linja-esikuntaorganisaation piirteitä, sillä päälliköllä on apunaan varapäällikkö ja vääpeli, jotka ohjaavat yksikön hallinnollisia ja myös koulutuksellisia asioita päällikön linjausten mukaisesti.³⁰ Joukkoyksikön esikuntaan verrattuna perusyksiköllä ei kuitenkaan ole yhtä paljon työntekijöitä samanaikaisia suunnittelu- ja koulutustehtäviä varten. Perusyksikköön kuuluu tavallisesti päällikkö, varapäällikkö, vääpeli sekä koulutushenkilöstöä. Perusyksikössä voi myös olla huolto- ja erikoishenkilöstöön kuuluvana työntekijänä toimistosihteeri tai muita vastaavia henkilöitä.³¹

²⁷ Kenttäohjesääntö, yleinen osa, s.9

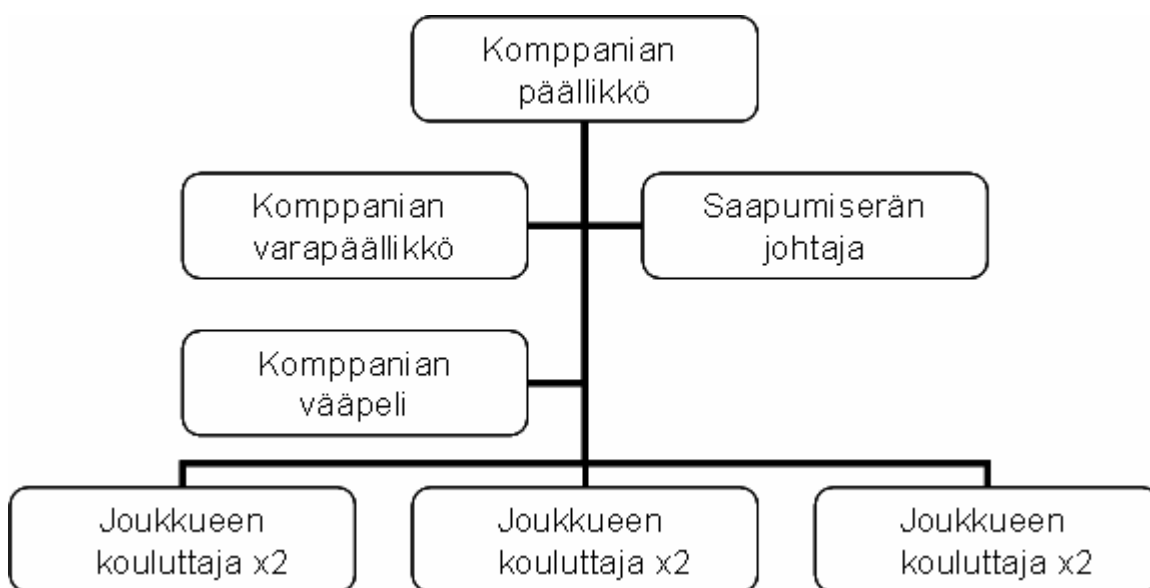
²⁸ Envall, O. 2009, s.21-23

²⁹ Perusyksikön päällikön ohje, s.39

³⁰ Valtanen, M. (toim.), 2008, s.144

³¹ Perusyksikön päällikön ohje, s.13-19

Kaavio 2. Esimerkki perusyksikön organisaatiosta



Perusyksikön organisaatio on selkeä, hierarkkinen ja oma hallinnollinen kokonaisuutensa. Sen toimintaa ohjaa sotilashierarkia ja ylemmän esikunnan antamat perusteet. Perusyksikön sisäinen ja erityisesti ulkoinen yhteyden pito tulee hoitaa virkatietä pitkin.³²

Perusyksiköiden kokoonpanoilla ei ole suuria eroja eri aselajien tai puolustushaarojen kesken. Suurimmat erot tulevat perusyksikön saamista tehtävistä, koska perusyksikön kokoonpanoa voidaan muuttaa vastaamaan kulloisiakin koulutustehtäviä.³³ Perusyksikön organisaatioon voi esimerkiksi kuulua aliupseerilinja, jota johtaa linjanjohtaja päällikön alaisuudessa. Linjanjohtajan alaisuudessa toimivat linjan omat kouluttajat. Koulutushenkilöstöä voidaan myös käyttää joustavasti eri perusyksikön kokonaisuuksien tukemiseksi. Siten perusyksikön organisaatio on joustava, tehtävien mukaan muuttuva työyhteisö, joka ainakin koulutushenkilöstön ja koulutusosastojen osalta muuttuu eri koulutuskausien ajaksi erilaiseksi.

Henkilöstö on perusyksikön tärkein voimavara muita resursseja väheksymättä. Perusyksikössä voi samanaikaisesti työskennellä eri ammattiryhmiin kuuluvia henkilöitä, kuten peruskoulutuksen saaneita upseereita, sotatieteiden maistereita ja kandidaatteja, opistoupseereita, aliup-

³² Valtanen et al. (2008), s.144-145

³³ Perusyksikön päällikön ohje, s.13-19

³³ Vuorio (1997), s.3

seereita, sopimussotilaita ja siviilejä³⁴. Lisäksi perusyksikössä voi olla kouluttajana määräämisiä kouluttajia, kuten kadetteja³⁵.

2.2 Perusyksikkö työssä jaksamisen ympäristönä

Linjaorganisaatio, tai linjaesikuntaorganisaatio, mahdollistaa tehokkaan toiminnan perusyksikössä, mikäli kaikki ohjaus ja vaateet tulevat suoraan omasta esikunnasta. Virkatie voi olla työtä helpottava tekijä, jos joukkoyksikön ja joukko-osaston esimiehet haluavat aidosti tukea perusyksikön tarpeita. Se on myös organisatorisesti toiminnan tarkoitus. Vastaavasti virkatie voidaan myös kokea hitaana, ja monen eri tahon ottaessa kantaa yksittäisiin asioihin myös turhan jäykkänä tapana hoitaa asioita.

Perusyksikkö on paitsi hallinnollisesti, myös tulostavasti yksi kokonaisuus osana joukkoyksikköään. Se saa tulostavoitteet ja muut vaateet suoraan omalta esikunnaltaan, jolle se myös raportoi tehtävät ja tulokset. Perusyksikkö on myös työhyvinvoinnin osalta oma kokonaisuutensa. Perusyksikkö voi vapaasti toteuttaa sille annetut tehtävät muuttamalla kokoonpanoaan ja toimintatapojaan, kun vain lopputulos on joukkoyksikön tahtotilan mukainen. Siten perusyksikkö voi toimintaympäristönä rajallisesti joustaa yksilön, työntekijän, tarpeiden mukaan. Töiden järjestely on myös osa työilmapiirikyselyä, jonka tarkoituksena on tukea perusyksikön työntekijöiden välistä ja myös henkilökohtaista työhyvinvointia³⁶.

Onnistunut työilmapiirikyselyn purku ja analyysi antaa perusyksikön henkilökunnalle työkaluja ja kehittää työviihtyvyyttä entisestään. Työssä jaksamisen kannalta olennaista on myös työntekijöiden väliset suhteet. Perusyksikön henkilöstön koulutustaustojen suuri vaihtelevuus vaatii kaikilta työntekijöiltä paljon sosiaalisia taitoja³⁷. Yhtäältä moninainen työntekijä joukko tukee toisiaan ja rikastuttaa työyhteisöä, toisaalta se voi vaikuttaa heikentävästi kiinteyden kokemukseen³⁸. Erilaiset arvomaailmat, elämäntilanteet ja mielipiteet eivät saa olla toisiaan poissulkevia. Jokaisella tulee olla mahdollisuus sanoa mielipiteensä ja kokea olevansa arvostettu sellaisena kuin on.

³⁴ Valtanen et al. (2008), s.145-146

³⁵ Sama

³⁶ Puolustusvoimien työilmapiirikysely, asiakirjat AI27, HE658 ja AG54

³⁷ Valtanen (2008), s.146

³⁸ Sama

Työssä jaksamisen eräs tärkeä osa-alue perusyksikössä on koulutettavat varusmiehet. Heidän määrään, laatuun, asenteisiin ja arvoihin ei kukaan perusyksikössä voi vaikuttaa ennen heidän tuloaan perusyksikköön. Varusmiesten määrä vaihtelee perusyksikön tehtävien, fyysisten tilojen ja sodan ajan joukkotuotannon velvoitteiden mukaan. Perusyksikössä on tavallisesti hie-
man alle 200 varusmiestä³⁹.

Perusyksikkö on siis työntekijän ja varsinkin päällikön kannalta varsin vaativa työyhteisö, jossa tulee voida ottaa huomioon hyvin erilaisia ihmisiä alaisina, työtovereina ja esimiehenä. Perusyksikön päälliköllä on haastava rooli, koska hän joutuu ottamaan toiminnassaan huomioon erilaiset ja eritavoin muodostuneet ryhmät niin ammattisotilaiden kuin varusmiestenkin osalta. Perusyksikön päällikölle lankeaa myös vastuu esimerkin näyttämisestä kaikessa toiminnassa, myös asenteissa ja suhteutumisessa auktoriteetteihin. Päällikkö myös vastaa, suunnittelee ja johtaa oman yksikkönsä henkilöstön työhyvinvointia ja on siten avainasemassa koko perusyksikön henkilöstön työssä jaksamisessa. Työssä jaksamisen käsitteeseen niin Pääesikunnan, kuin yksilönkin näkökulmista paneudutaan tarkemmin luvussa 4.

³⁹ Viitataan tutkittavien päälliköiden vastauksiin p- ja e-kaudella olevien varusmiesten määrästä. Aineisto on tutkijan hallussa

3 PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ

Tässä luvussa käsittelen perusyksikön päällikköä kahdessa ulottuvuudessa: ensinnäkin työntekijänä ja toiseksi johtajana. Osat luonnollisesti limittyvät keskenään, mutta jotta voi ymmärtää päällikön koko johtamisen kenttää, on ymmärrettävä myös muut osa-alueet hänen työstään. Painopiste alalukujen kesken on vahvasti päällikön johtamisen eri ulottuvuuksien kuvaamisessa. Aluksi esitellään päällikön koulutustaustaa ja sosiaalista vuorovaikutusverkostoa sekä päällikkyyden asemaa osana upseereiden urapolkua. Toisessa alaluvussa paneudutaan sosiaaliseseen toimintakyvyn käsitteeseen. Kolmannessa alaluvussa keskitytään tutkimaan päällikköä johtamisen näkökulmista, johtajana ja johdettavana.

3.1 Päällikön tutkimuksen lähtökohtia

1990- ja 2000-luvuilla päällikkyyys on osunut nuorien upseerien tehtäväksi. Nuori, kadettikoulusta valmistunut upseeri on jopa saattanut päätyä suoraan päällikkötason tehtäviin ilman varsinaista koulutuskokemusta, joka ei ole tarjonnut onnistumisen eikä auktoriteetin kannalta otollisia onnistumisen lähtökohtia. 2000-luvulla päällikkyyys on yleensä sijoittunut yhdestä kolmeen vuoden päähän upseerin valmistumisesta, riippuen siitä, minkä koulutusjärjestelmän upseeri on suorittanut. Päällikkönä työskennelleiden mielestä olisi kaikkien etujen mukaista, mikäli upseeri hankkisi ensin kokemusta joukkueen kouluttajan tehtävistä ja sitten esikuntatyöstä ennen päällikkyyttä.⁴⁰

Perusyksikön päällikkyyys on pitkään ollut upseerin tehtävä ja sellaisena se halutaan edelleen säilyttää⁴¹. Vallitsevan virkauralla etenemisen käytännön mukaan upseerien tulisi toimia päällikkönä ennen siirtymistään esikuntatehtäviin⁴². Logiikkana tässä lienee se, että esikunnassa toimiessa tulee organisaation mukaan tietää, mitä johdettavat yksiköt tai osastot oikeasti tekevät ja mitä niiden johtaminen vaatii. Toisaalta olisi perusteltua siirtyä päälliköksi vasta esikuntatyöskentelyn jälkeen.⁴³

⁴⁰ SAL, Linnamaa ja Paaso, 2007, s. 54

⁴¹ Linnamaa ja Paaso, s.54

⁴² Perustan väitteeni omiin havaintoihini työurani aikana Pioneerirykmentissä toteutuneisiin päälliköiden urapolkuihin vuosina 2005-2011.

⁴³ Linnamaa ja Paaso, s. 50-51

Esittelen seuraavaksi lyhyesti upseerien koulutusjärjestelmän muutokset, koska näiden muutosten kautta on mahdollista tarkastella päällikköä siitä näkökulmasta, minkälaisia sotilaita päälliköllä on mahdollisesti ollut lähimpinä työtovereina ja alaisina, kun puhutaan upseereista.

Upseerien koulutusjärjestelmässä on tapahtunut paljon muutoksia 2000-luvulla. Ensin vanha muotoinen, nelivuotinen kadettikoulu⁴⁴ muutettiin kolmivaiheiseksi upseerin tutkinnoksi⁴⁵, josta oli mahdollisuus valmistua vuoden jälkeen vänrikkinä, kahden ja puolen vuoden jälkeen luutnanttina tai n. neljän vuoden jälkeen yliluutnanttina. Vänrikit suorittivat upseerin perusopinnot, luutnantit valmistuivat sotatieteen kandidaateiksi ja yliluutnantit maistereiksi. Ainoastaan maisterit saivat pysyvän viran, kandidaatit ja vänrikit määrättiin määräaikaiseen virkasuhteeseen.

Toisessa vaiheessa vuoden koulutusvaiheesta ja vänrikeistä luovuttiin.⁴⁶ Tällöin Maanpuolustuskorkeakoulusta valmistui ainoastaan luutnantteja, joilla oli myöhemmin opinto-oikeus edelleen maisteriksi asti, kolmen - viiden vuoden työvaiheen jälkeen. Tämä on tilanne upseerien koulutuksessa vuonna 2011.⁴⁷ Olen itse palvellut kuusi ja puoli vuotta ennen maisterikurssille pääsyä. On siis mahdollista, että myös muualla perusyksiköissä on yhtä pitkään samassa perusyksikössä olleita sotatieteen kandidaatteja. Tiedän myös, että kaikki kandidaatit eivät ole halunneet lähteä jatko-opintoihin, vaan ovat jääneet töihin entisiin tehtäviinsä joko perhesyistä tai vain siksi, että kokevat tekevänsä konkreettisempaa ja monipuolisempaa työtä nyt, kuin mihin virkaura heidät maistereina ehkä kuljettaisi⁴⁸.

Tutkituilla perusyksikön päälliköillä on voinut olla myös muihin ammattiryhmiin kuuluneita alaisia, kuin upseereita. Omassa perusyksikössäni työskenteli samaan aikaan aliupseereita, siviili, sopimussotilaita, opistoupseereita, sotatieteen kandidaatteja ja maistereita, sekä nelivuotisen kadettikoulun käyneitä upseereita. Tällainen perusyksikön heterogeeninen työntekijöiden koulutustausta oli varsin tavanomaista omassa joukko-osastossani.

⁴⁴ Maanpuolustuskorkeakoulun opinto-opas 2001-2002.

⁴⁵ Maanpuolustuskorkeakoulu. Opinto-opas 2004-2005.

⁴⁶ Maanpuolustuskorkeakoulu. Tutkintovaatimukset sotatieteen kandidaatin ja maisterin tutkinnoissa vuodesta 2006 alkaen. Tarkistetun upseerin kaksiportaisen perustutkinnon käyttöönoton esittely. Liite 4.

⁴⁷ Maanpuolustuskorkeakoulu. Opinto-opas 2011.

⁴⁸ Perustan väitteeni omiin kokemuksiini ja havaintoihini oman joukko-osastoni sekä oman kadettikurssini sotatieteen kandidaattien käyttäytymisen havainnoinnista

Sivustakatsojalle päällikön työ näyttäytyy kuluttavana ja haastavana. Sitä se joidenkin päälliköiden mielestä myös on⁴⁹. Entä onko päälliköllä mahdollisuuksia onnistua tehtävässään, vai onko kyseessä vain yksi tapa totuttaa nuori upseeri armeijan tavoille antamalla jokaiselle vuorollaan kokemus sarjasta vaatimuksia ja vastuuta vailla resursseja niiden toteuttamiseksi tai tunnetta tilanteen hallinnasta? Muutaman päällikön mukaan tehtävään kannattaa ehdottomasti hakeutua⁵⁰.

Perusyksikön päällikkö on mielestäni kiintoisa tutkimuksen kohde, koska päälliköllä on paljon valtaa ja vastuuta. Päällikön tehtävää pidetään myös tavoiteltuna ja arvostettuna tehtävänä upseerien keskuudessa. Annetun vastuun kautta päällikkö voi saada arvostusta, mikäli annetut tehtävät on hoidettu hyvin. Johdettavaan päälliköllä on suuri joukko varusmiehiä ja henkilökuntaa⁵¹. Päällikön tehtävä herättää ambitiesi lähes poikkeuksetta kaikissa sotilaissa. Jokaisella entisellä päälliköllä tuntuu olevan mielipide siitä, miten päällikön tehtävää tulee hoitaa, mitkä ovat tehtävien prioriteetit, kuinka ammattisotilaita ja heidän osaamistaan johdetaan ja kuinka varusmiehiä tulee kohdella. Jokaisella alaisella on puolestaan mielipide siitä, millainen on hyvä päällikkö ja miksi. Päällikköön kohdistuu myös paljon odotuksia esimiesten sekä varusmiesten taholta, jotka molemmat odottavat, että päällikkö onnistuu organisoimaan varusmiesten koulutuksen tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

3.2 Perusyksikön päällikkö työntekijänä

Nykyiset päälliköt kertovat tehtävän muuttuneen aina vain haastavampaan suuntaan. Vastuu lisääntyy ja suunnitteluväli pitenee jatkuvasti. Yhteiskunnan muutokset heijastavat myös omat vaikutuksensa varusmiehiin, jotka tiedostavat omat oikeutensa, mutta eivät välttämättä velvollisuuksiaan.⁵² Henkilökunta on myös aiempaa kriittisempää. Koska päällikkö on samanaikaisesti myös työkaveri, hänelle uskalletaan sanoa vastaan.⁵³

⁴⁹ Linnamaa ja Paaso, SAL, s.50-54

⁵⁰ Sama, s.54

⁵¹ Tutkimusaineistoni mukaan perusyksikön varusmiesmäärä vaihtelee alle 100:sta yli 200:aan. Henkilökunnan määrä perusyksikössä vaihtelee alle viidestä yli 21:een. Tutkimusaineisto on tutkijan hallussa.

⁵² Linnamaa ja Paaso., s.50-54

⁵³ Perustan väitteeni omiin havaintoihini perusyksikön kouluttajana ja saapumiserän johtajana vuosina 2005-2011. *Varsinkin vanhemmat, tehtävässään pitempään olleet ammattisotilaat avaavat suunsa vastaväitteille helposti, jos kokevat sen olevan tarpeen. Asenteet saattavat siirtyä myös nuorempiin ammattisotilaisiin, mutta omassa yksikössäni vain iäkkäämmät, vaikkakin sotilasarvoltaan alemmat, sotilaat saattoivat väittää esimiehelle vastaan*

Perusyksikön päälliköllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka työskentelee sotilas-tehtävässä yhden pääsääntöisesti varusmiehiä kouluttavan perusyksikön päällikkönä. Perusyksikön päällikkö vastaa yksikkönsä kaikesta toiminnasta⁵⁴.

Perusyksiköllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista yksikköä, joka sotilasorganisaation periaatteiden mukaisesti tärkeimpänä tehtävänä tuottaa ammattitaitoisia ja maanpuolustus-tahtoisia reservin joukkoja sodan aikaa varten. Yksikön koulutusvastuulla voi olla useita saapumiseriä samanaikaisesti ja erilaisia kursseja. Perusyksikön tulee voida kouluttaa sekä varusmiehiä, reserviläisiä, että henkilökuntaa.⁵⁵ Tässä tutkimuksessa perusyksikkö voi aselajista riippuen tarkoittaa komppaniaa tai patteria.

Päälliköllä on käskyvalta kaikkiin oman yksikkönsä ammattisotilaisiin ja varusmiehiin⁵⁶. Oikeudenhoidollisesti päällikkö on oman yksikkönsä kurinpitoesimies⁵⁷. Kaikkien puolustusvoimissa palvelevien varusmiesten koulutusta ohjataan erilaisin normein⁵⁸. Varomääräyskoelma ja ammattitaitoiset kouluttajat takaavat varusmiesten palvelusturvallisuuden.⁵⁹

Suvanto (2011) näkee Pro gradu -tutkielmassaan perusyksikön päällikön tarvitsevan varsin moninaista osaamista, koska hänen tutkimuksessaan käyttämän lähdemateriaalin perusteella yhden joukko-osaston perusyksikön päälliköiden tehtävät voidaan jakaa kuuteen eri kokonaisuuteen. Nämä kuusi kokonaisuutta ovat:

- Henkilöstöjohtaminen
- Varusmiespalvelus ja naisten vapaaehtoinen varusmiespalvelus
- Strateginen ja operatiivinen suunnittelu
- Materiaalihallinto
- Edustaminen
- Tutkimus- ja kehittämistoiminta⁶⁰

⁵⁴ Yleinen palvelusohjesääntö (YLPALVO), 2009, s.35

⁵⁵ Perusyksikön päällikön opas, 1996, s. 39

⁵⁶ Sama

⁵⁷ YLPALVO s.35-36

⁵⁸ Puolustusvoimien normikokoelma PVAH:ssä

⁵⁹ Puolustusvoimien varomääräyskokoelma PVAH:ssä

⁶⁰ Suvanto, 2011, s.20

Linnamaa ja Paaso (2007) olivat yhtä mieltä päällikön tehtävän vaativuudesta. He näkivät itse tehtävässä toimiessaan päällikkyyden olevan erittäin haastavaa ja kuluttavaa. Linnamaan ja Paason mielestä yksikön päällikön vastuulle kuuluu erittäin suuri osa varusmieskoulutuksen suunnittelu- ja toteutustyöstä. Päällikkö vastaa heidän kokemustensa mukaan toiminnan ja resurssien suunnittelusta, yksikön hallinnosta, varusmiesten koulutustuloksista, henkilöstön johtamisesta ja koko yksikön koulutuksen johtamisesta.⁶¹ Näyttäisi siis, että linjaorganisaatiosta huolimatta puolustusvoimissa on olemassa tehtävänhoitajia, jotka joutuvat sitoutumaan paitsi suunnitteluun, myös itse toteutukseen itse tekemänsä suunnitteluun sekä esimiesten käskyjen ja ohjeiden mukaan. Linnamaan ja Paason kirjoituksen tieteellisyyttä ja painoarvoa voi kuitenkin syystä kritisoida. Se saattaa edustaa vain kahden upseerin ajatuksia tehtävästä, jota he ovat tehneet. Kirjoituksen sävy on myös kärjistävä ja vastakohtia hakeva.

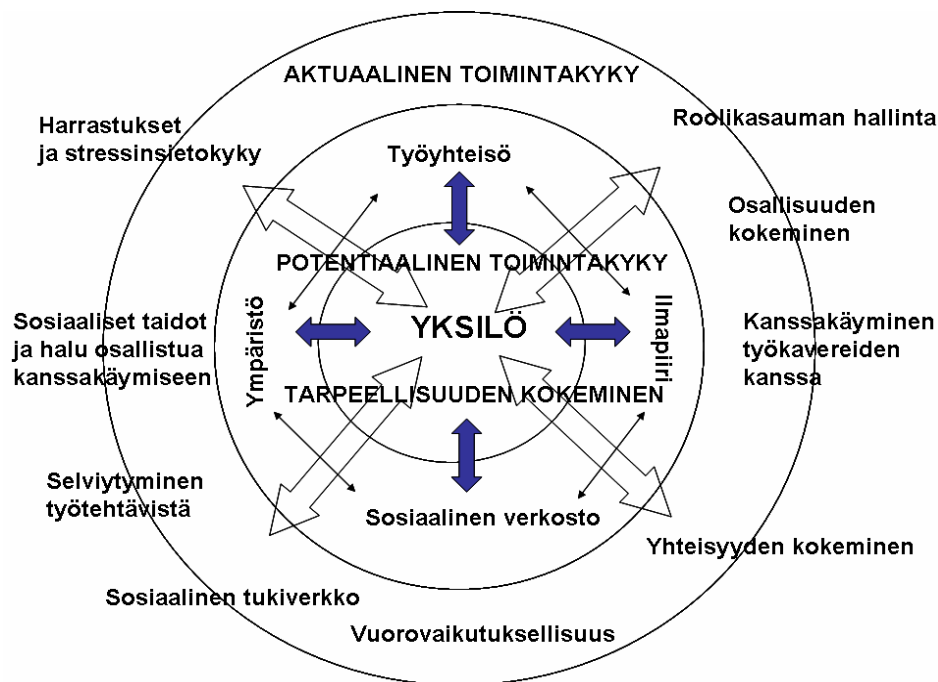
Suvannon (2011) mukaan perusyksikön päällikön työtehtävät painottuvat henkilöstöhallinnon sekä koulutuksen johtamisen ja suunnittelun kokonaisuuksiin kuuluviin työtehtäviin. Suvannon mukaan kyseisiä tehtäväkokonaisuuksia on siis pidettävä päällikön työtehtävän tärkeimpinä osa-alueina.⁶² Haasteellisen päällikön työtehtävistä tekee niiden erilainen luonne ja niiden asettamat vaatimukset. Hallinnon ja koulutuksen yhteen sovittaminen voi olla hankalaa, kun perusyksikön henkilöstöstä siihen sitoutuu vain varapäällikkö päällikön lisäksi. Vastaa-vasti joukkoyksikön esikunnalla työntekijöitä on useampia, tosin johdettavia yksiköitäkin on yleensä useampia kuin yksi.

Upseerien koulutusjärjestelmässä on tapahtunut paljon muutoksia. Tulevaisuudessa upseerien urapolku tulee väistämättä hidastumaan vuoden 2015 jälkeen, ellei se ole jo hidastunut eri joukko-osastojen lakkauttamisten ja organisaatiotarkistusten seurauksena. Vuoden 2015 jälkeen perusyksikön päällikkönä tulee perusajatuksen mukaisesti toimimaan esiupseerikurssin käyneet upseerit, kun tähän asti päällikön tehtävä on sijoittunut upseerin uran alkuvaiheisiin. Tästä seuraa mielenkiintoisesti myös se, että tulevaisuudessa päällikköinä saattaa toimia sellaisia sotilaita, jotka ovat toimineet päällikköinä jo aiemmin ehkä vuosiakin sitten. Siten aikaisemmat kokemukset voivat toimia voimavarana, eikä aiemmin tehtyjä virheitä tarvitse toistaa. Organisaatiollamme on siis tulevaisuudessa mahdollista perusyksikkötasolla muuttua op-pivaksi organisaatioksi sen todellisessa merkityksessä.

⁶¹ Linnamaa ja Paaso, 2007, s.50-52

⁶² Suvanto, 2011, s.55-60

Kaavio 3. Perusyksikön päällikön sosiaalinen toimintakyky. Tiikkaista ja Heikkistä (2011) vapaasti mukaillen⁶³



Perusyksikön päällikön sosiaalista toimintakykyä voi kuvata oheisen kuvan mukaisesti. Keskiössä on työntekijä ympärillään työyhteisön sosiaalinen verkosto. Ilmapiiri, työyhteisön rakenne ja koheesio vaikuttavat potentiaalisen toimintakyvyn kokemiseen. Tarpeellisuuden kokeminen muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, sekä työn tulosten kautta arvostuksena, palkintoina ja kiitoksena. Aktuaalinen toimintakyky on paitsi kokemuksia, myös osallistumista, vuorovaikutusta ja muiden arvioita sekä omia arvioita muiden arvioista.⁶⁴

3.3 Perusyksikön päällikkö johtajana

Perusyksikön päällikkö on johtaja, jolla on todellista valtaa ammattisotilaisiin ja varusmiehiin. Yleinen palvelusohjesääntö toteaa päälliköstä:

”Perusyksikön päällikkö vastaa koulutuksesta, asetettujen joukkotuotanto- ja koulutustavoitteiden saavuttamisesta, alaisten hyvinvoinnista, oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta, yksikön hengestä, avoimen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta, sotilaallisesta kurista,

⁶³ Tiikkainen, P. ja Heikkinen, R-L. 2011. Verkkojulkaisu. Aineistoa käytetty 10.1.2012.

⁶⁴ Tiikkainen ja Heikkinen 2011, aineistoa käytetty 10.1.2012

*työ- ja palvelusturvallisuudesta sekä henkilöstön osaamisen kehittamisestä ja työssä oppimisesta*⁶⁵.

Yleinen palvelusohjesääntö edellyttää perusyksikön päälliköltä edellä mainitun lainauksen lisäksi listan asioita, jotka eivät luetteloituina mahdu edes yhdelle sivulle. Lyhyesti voitaneen sanoa, että puolustusvoimien organisaation tahtotilan mukaista näyttäisi olevan, että päällikkö vastaa yksikkönsä kaikesta toiminnasta⁶⁶, kuten Perusyksikön päällikön opaskin vuodelta 1997 asian ilmaisee.⁶⁷

Gary Yukl (2006) tulkitsee Mintzbergin (1983) ja Pfefferin (1981) tarkoittavan vallalla sitä, kuinka paljon yksilö pystyy vaikuttamaan toisiin organisaation sisällä⁶⁸. Päällikön valta on perusyksikön sisäistä. Yuklin mukaan vallan lisäksi johtajalta vaaditaan auktoriteettiä. Auktoriteetti koostuu Yuklin mukaan johtajan asemasta organisaatiossa ja määräysvoimasta rahaan, resursseihin, tarvikkeisiin ja materiaaleihin sekä määräysvallasta suhteissa alaisiin. Siinä Yukli tulkitsee auktoriteetin olevan osa valtaa tai sen seuraus.⁶⁹ Päällikön valta on siis kiistämätön, koska hän vastaa kaikesta yksikössään tapahtuvasta toiminnasta. Auktoriteetti muodostuu mielestäni Yuklin esittämien seikkojen lisäksi myös siitä, kuinka valtaa onnistuu käyttämään. Auktoriteettiin vaikuttaa aina myös se, kuinka johtaja onnistuu lunastamaan alaisien luomat odotukset johtajastaan.

Johtamisen on todettu olevan yksi keskeisimmin tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin sekä yksilö että yhteisötasolla vaikuttava tekijä⁷⁰. Syväsen (2008) mukaan esimiesasemassa olevilla henkilöillä on päätös- ja vaikutusvaltaa organisatorisiin tekijöihin, jotka edistävät sekä tuloksellisuutta että työhyvinvointia. Näitä tekijöitä Syväsen mukaan ovat: yhteistoiminta, psykologiset sopimukset (joiden tärkein piirre on hyväksyntä ja joka toteutuu arvostuksena), tukena ja palautteena, sekä toimiva ja selkeä vastuiden ja vallan jako, (johon kuuluu itsenäisyys ja itseohjautuvuus), sekä työnjako, työntekijöiden vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet, avoin ja esteetön tiedonkulku ja ristiriitojen hallinta.⁷¹

⁶⁵ YLPALVO, 2009, s.34

⁶⁶ Perusyksikön päällikön ohje, s.13-16

⁶⁷ YLPALVO, s.35-36,

⁶⁸ Yukl, Gary, 2006, s.146

⁶⁹ Sama

⁷⁰ Syvänen et al., 2008, s.30

⁷¹ Sama

Yhteistoiminnalla työntekijöiden ja esimiesten kesken on Syväsen mukaan olennainen merkitys sekä työn tekemisen tasoon että koettuun tyytyväisyyteen. Yhteistoiminnalliseen vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat Syväsen mukaan kolme seuraavaa ominaispiirrettä, jotka ovat ihmisille tyypillisiä, kun ihmiset ovat hierarkkisessa esimies-alaisuudessa, joka on luonteeltaan myös valtasuhde:

1. Työntekijän tyytyväisyys lisääntyy, kun hän kokee saavansa hyväksyntää esimieheltään. Hyväksyntää voidaan ilmaista myönteisellä palautteella, tuella ja arvostuksella.
2. Myönteinen vuorovaikutussuhde ja koettu hyväksyntä esimiehen ja työntekijän kesken saa työntekijän parantamaan työn tekemisen tasoa.
3. Työntekijä kokee tyytyväisyyttä onnistuessaan välttelemään esimiespainetta. Paineen välttelyn taustalla on työn itsenäisyyden odotus, joka perustuu harkintavaltaan ja päätöksentekoon koskien oman työpanoksensa antamista työnantajalle saamansa palkan vastineeksi.⁷²

Hersey ja Blanchardin (1990) mukaan johtaja pääsee tuloksiin ihmisten avulla. Heidän mukaan tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen ovat sidoksissa toisiinsa. Tehtäväkeskeistä johtamisotetta tarvitaan silloin, kun johtajan tulee organisoida ja määritellä alaistensa roolit ja annettava toiminnan reunaehdot. Ihmiskeskeistä johtamisotetta päällikkö tarvitsee johtaessaan kommunikaatiota, antamalla sosio-emotionaalista tukea, tukemalla psykologisten kannustimien ja auttamiskäyttämisen avulla.⁷³ Hersey ja Blanchard ovat sitä mieltä, että johtamisessa olennaista on tilannesidonnaisuus. jotkin tilanteet määrittelevät sen, kuinka paljon johtajan toiminnan on painotuttava johtamisen eri osa-alueisiin⁷⁴. Unto Pirnes (1996) nostaa johtajan edellytyksiin tehtävä- ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen lisäksi myös henkisen tasapainaisuuden ja kimmoisuuden (Resilience)⁷⁵.

Aki-Mauri Huhtinen (2006) mainitsee *johtamisen nelikentän*⁷⁶. Nelikentässä johtajuus (Leadership) ja kulttuuri sekä johtaminen (Management) ja hallinto muodostavat kaksi erillistä

⁷² Syvänen et al., 2008, s.30

⁷³ Hersey P. & Blanchard K.H., 1990, s.112-113

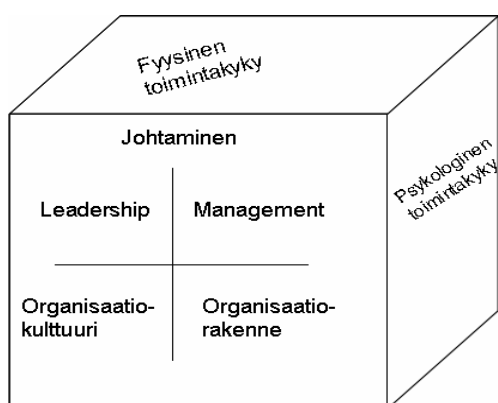
⁷⁴ Sama s.113

⁷⁵ Pirnes, U., 1996, s.20-22

⁷⁶ Huhtinen, A-M, 2006, s.9-11

osa-aluetta johtamisen kokonaisuudessa.⁷⁷ Nelikentän ideana on, että se voidaan tarkasteluissa jakaa useaan osaan, mutta se toimii täydellisesti vain yhtenä kokonaisuutena, jossa sen osat muodostavat toisiaan tukevan rakenteen. Nelikentän osat eivät sulje toisiaan pois, niiden rooli vain painottuu eri tilanteissa eri tavoin. Toimintaympäristöistä riippuen johtaja voi päästä hyvään lopputulokseen noudattamalla enemmän Management- tai Leadership-johtamistyyliä. Tästä esimerkkinä on perusyksikön rauhanajan johtaminen, jossa korostuu usein ihmislähtöinen, toisia kuunteleva ja arvostava johtamistyyli. Päinvastoin kuin sodanajan johtamisessa, jossa ei ole aina välttämättä aikaa pitkiin keskusteluihin tai mielipiteiden vaihtoon. Silti molemmissa toimintaympäristöissä tuloksellisen johtamisen edellytyksenä voidaan pitää organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen mahdollistamaa luottamusta, arvostusta, huomiointia, motivointia ja älyllisiä kannustinmetodeja esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa. – Nissisen (2004) mainitsemia Syväjohtamisen kulmakiviä⁷⁸.

Kaavio 4. Johtamisen kuutio Huhtisen (2006) johtamisen nelikenttää mukailen⁷⁹



Edellä esitetty johtamisen nelikentästä muokattu *johtamisen kuutio*⁸⁰ on Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan ainelaitoksen (JOSPEL) usein käyttämä sovelmus johtamisen eri tilanteisiin. Kuution tahkoina voidaan nähdä erilaisia toimintaympäristöjä ja toimintakykyjä, joissa johtamisen nelikenttää tarvitaan. Johtamisen nelikenttä toimii ikään kuin kuution sisällä olevana voimavarana erilaisissa viitekehyksissä ja tilanteissa, joita kuuti-

⁷⁷ Huhtinen (2006), s.9

⁷⁸ Nissinen 2004, s.42-44

⁷⁹ Huhtinen, (2006), s.9

⁸⁰ Perheentupa, C., Maanpuolustuskorkeakoulu. Opintojakson 1C04 -luennot syksyllä 2011.

on tahkoissa halutaan ajatella olevan. Siten se on työkalu, johtamisen analysoinnin väline, tutkittaessa johtamista ja johtajuutta.

Perusyksikön päällikön on tutkitusti (Suvanto 2011) todettu olevan sekä ihmisten, että asioiden johtaja.⁸¹ Perusyksikön päällikön toiminnassa näyttäisi siis yhdistyvän siis sekä management- että leadership -johtamistyyli. Perusyksikön päällikön johtamistoiminnassa yhdistyy Suvannon mukaan samanaikaisesti siis sekä toimintojen että ihmisten johtamisen vaatimukset.⁸² Päälliköltä vaaditaan sekä organisointitaitoja, että ihmisten kohtaamisen sosiaalisia ja hyvään johtajuuteen liittyviä valmiuksia.

Puolustusvoimien työntekijöitä ohjaa tuloksellisuuteen pyrkivä ilmapiiri, koska työntekijöiden tehtävänkuvaukset antavat selvän kuvan yksilön tavoitteista. Tämän tavoitteen toteutumista seurataan vuosittain käytävillä kehityskeskusteluilla, joiden tarkoituksena on mm. tarkistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja arvioida työntekijän työsuorituksia⁸³. Siten perusyksikön päälliköllä voidaan ajatella olevan enemmän tarvetta käyttäytyä organisaattorin ja asioiden johtajan (management) kuin ihmisten johtajan (leadership) -tyylin mukaisesti. Tulostavoitteiden voidaan siis ajatella ohjaavan työntekijän käyttäytymistä, koska implisiittisesti tulostavoitteiden tarkoituksena on saada työntekijä työskentelemään organisaation päämäärien eteen. Mielenkiintoinen kysymys onkin se, onko tulostavoitteiden asettelussa otettu huomioon niiden vaikutukset esimiesten johtamiskäyttäytymiseen. Tosiasiassa hyviä tuloksia ei voi saavuttaa ilman ihmisten johtamisen huomiointia, joten tulostavoitteet itsessään eivät välttämättä perustele johtamista ja vähättele johtajuutta.

Jussi Anttila (2002) toteaa perusyksiköstä teoksessa *Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille seuraavaa*:

”Kokemuksen, ideoiden ja tiedon jako kulminoituu perusyksikköön.--- Tärkeää on päällikön yksikköön luoma avoin ilmapiiri, jossa sotilasarvojen ja virkaiän rakenne ei estä avointa tiedon ja kokemuksen jakoa, vaan kaikilla on mahdollisuus kyseenalaistaa aiemmat käytännöt uusilla ideoilla ja luottaa siihen, että

⁸¹ Suvanto 2011, tiivistelmä

⁸² Suvanto, 2011, s.32

⁸³ Valtion virka- ja työehtosopimus sopimuskaudelle 2012-2014, 12 §: Kehityskeskustelut.

vanhempien sotilaiden kokemus tukee uusien mahdollisuuksien käyttöönottoa.”⁸⁴

Anttilan ajatuksena näyttäisi olevan, että perusyksikössä tulisi toteuttaa Seeckin (2008) mainitsemaa *innovaatioparadigman* mukaista johtamiskulttuuria. Se edellyttää kiteytettynä sitä, että pyritään yhdistämään aiempien oppien tutuiksi tekemiä asioita ja pohditaan mm. sitä, millainen organisaatorakenne parhaiten tukee innovaatioiden syntyä, tai millaisia tiimin jäsenten välisten suhteiden ja organisaation ilmapiirin tulisi olla, jotta ne parhaiten edistäisivät innovatiivisuutta.⁸⁵ Yrityksen arvot ja kulttuuri ovat nousseet yhä tärkeämmiksi innovaatioihin vaikuttaviksi seikoiksi⁸⁶. Innovaatioparadigman ajatuksena on, että työntekijöille tulee sallia tila ajatella, kyseenalaistaa ja kokeilla. Luovuus ja uudet ideat eivät saa jäädä rutiinien ja kaavojen varjoon. Tämä on sotilaskontekstissa suuri haaste, koska Puolustusvoimissa kaikki toiminta perustuu jollain tasolla aina kuriin ja järjestykseen. Aikatekijöillä luovuuden rajoittamista ei voi kuitenkaan perustella, koska mielestäni yrityksissä, joissa luovuuden katsotaan olevan kaiken toiminnan ehto, aika aina maksaa konkreettisesti rahaa toisin kuin Puolustusvoimissa. Aikaa luovaan toimintaan kuitenkin aina löytyy, koska ilman uusia ideoita yritykset eivät voi toimia ja kehittyä.

Nopeasti ajateltuna Anttilan kommentti on itsessään paradoksi, sillä se kumoo sotilaallisuuden, kuten sotilasarvojen ja virkaiän rakenteen merkityksen. Sotilasarvoihin ja virkaikään viittaava kommentti sisältää myös kyseenalaistamista, jota sotilasympäristössä on perinteisesti pidetty kirosanana. Tarkemmin tarkasteltuna Anttilan väittämässä on kuitenkin järkeä. Mikä on sellainen organisaatio, joka ei korjaa itse itseään? Miten organisaatio voi kehittyä, jos se ei osaa käsitellä kritiikkiä? Miten yksittäinen johtaja voi kehittyä, jos hän ei osaa ottaa vastaan palautetta alaisiltaan? Onko Puolustusvoimien johtajilla ylintä johtoa myöten halua kehittyä johtajana ja haastaa nuorempansa ja myös tulla haastetuksi⁸⁷?

Mikäli Anttilan kuvaama organisaatio olisi olemassa, se osoittaisi notkeutta, tiedon arvostamista, halua kehittyä ja yksilön mielipiteen arvostusta. Tällaisen perusyksikön ihmiskäsityksen olisi pakko olla ihmisläheinen, toisia kuunteleva ja arvostava. Yksikön toimintatavoista huokuisi sellainen vanha ajatus, ”ettei viisaus asu arvomerkeissä”. Se kannustaisi nuoria ja

⁸⁴ J. Toiskallio, M. Kalliomaa, P. Halonen ja J. Anttila., 2002, s.133

⁸⁵ Seeck H., 2008, s. 285

⁸⁶ Sama

⁸⁷ Valli L., 2012, s. 19-20: ”Sotilasarvosta riippumatta kukaan ei ole valmis johtaja. Tarvitsemme tukea johtamiimme jääkäristä kenraaliin.”

innokkaita työntekijöitä esittämään omia ajatuksiaan. Normaalissa työssä on se vaara, että työntekijät saattavat urautua tekemään asioita itselle totutulla tavalla. Syynä totuttuun tapaan voi olla helppous, hyvät tulokset tai kustannustehokkuus. Nuorien, uusilla ideoilla ja ajatuksilla varustettujen sotilaiden tuleminen osaksi perusyksikön työntekijäverkostoa tulisi nähdä rikkautena ja mahdollisuutena löytää vaihtoehtoisia toteutustapoja vanhojen tilalle. Anttilan mukaan päätöksentekovastuu siitä, mitä tehdään ja miten, jäisi edelleen päällikölle. Siten sotilaallisuus säilyisi. Vaarana on, että tuoreet ideat nähdään uhkina, jotka jätetään mieluummin toteuttamatta niiden työtä lisäävän vaikutuksen takia, vaikka tulokset paranisivatkin. Siten nuorten nerojen ajatukset saatetaan kokea vain rasitteina.

Leenamaija Ojala (2001) näki tuolloin johtamisen suurimpana haasteena kahden erilaisen yrityskulttuurin yhteensovittamisen⁸⁸. Yhtäältä innovatiiviset, ideoita täynnä olevat alaiset ja toisaalta ne ihmiset, jotka tekevät vain välttämättömän ja senkin käskettynä⁸⁹. Koska päällikön päätökseen vaikuttaa aina koko yhteisön kanta ja ajatukset niin sosiaalisesti kuin henkisesti, voi enemmistö kyetä kumoamaan muuten hyvän idean toteutuksen. Nuorten työntekijöiden hyvien ideoiden toteuttaminen riippuu siis yleisestä perusyksikössä vallitsevasta kulttuurista ja siitä, kuinka vahva auktoriteetti sen päälliköllä on.

Tuomisen (2010) mukaan päällikön on pedagogisen johtajuuden näkökulmasta tarkasteluna analysoitava sosiaalisia verkostoja ja rakenteita ja siten mahdollista selvittää työyhteisönsä tiedon portinvartijat sekä verkostojen tiheyttä ja keskittyneisyyttä toimijoiden välillä. Tuomisen mukaan on keskeistä analysoida työyhteisön toimijoita heidän vaikuttavuuden ja sosiaalisen osallistumisen näkökulmista. Siten on mahdollista kartoittaa sitä, kuinka heidän osaamistaan voidaan kehittää ja johtaa.⁹⁰ Tuomisen mukaan perusyksikön päälliköllä on keskeinen rooli oppivan organisaation johtajana⁹¹. Päällikön on hänen mukaansa huomioitava sosiaalisten ja materiaalistien verkostojen tarjoamat haasteet ja mahdollisuudet sekä nähdä ne osina oppimis- ja kasvuympäristöä⁹². Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa se voidaan Tuomisen mukaan nähdä myös eräänlaisena ylemmän johtoportaana asettamana edellytyksenä perusyksikön toiminnalle⁹³. Tässä mielessä päällikkö on kahden erilaisen organisaatiokulttuurin välissä, kuten Linnamaa ja Paaso (2007) Kulkiraudassa ovat todenneet. Toisaalta päällikölle annetaan

⁸⁸ Ojala L., Teoksessa Tulikoe Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, 2001, s.270-271

⁸⁹ Sama

⁹⁰ Tuominen, J., Teoksessa Toimintakykyä kehittämässä, 2010, s.229

⁹¹ Sama, s.228.

⁹² Sama

⁹³ Sama

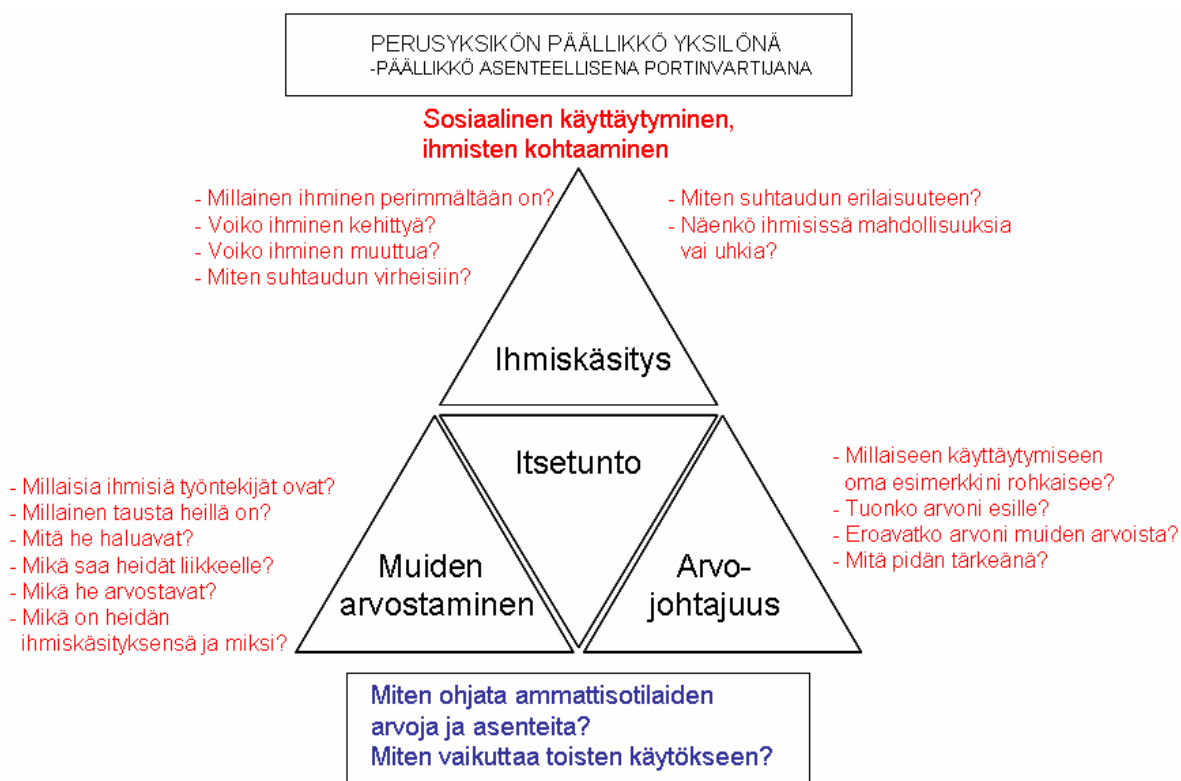
tiukkoja reunaehtoja ja häntä käsketään linjaorganisaatiosta käsin, mutta hänen odotetaan käyttäytyvän linjaorganisaatiosta poiketen innovaatioparadigman mukaisesti, mutta saavuttavan silti taylorismin kaltaiset tuotantovelvoitteet.

Ulkopuolisen ja myös asianosaisen silmin saattaa näyttää siltä, että hunajaa tuottavalta mehiläispesältä odotetaan herkkua, mutta tuotantoprosessiin puututaan paitsi kuningattaren, myös muiden kuningattarien toimesta. Mehiläisten viljelijät koettavat omalta osaltaan kiihdyttää hunajatuotantoa antamalla ärsykeitä ja tökkimällä pesää kepeillä. Perusyksikkö voi nimittäin saada vaatimuksia linjaorganisaatiosta riippumatta myös suoraan ylemmistä esikunnista siten, ettei kaikilla käskijöillä ole käsitystä toistensa vaatimuksista perusyksikköä kohtaan⁹⁴. Mikäli perusyksikön päälliköllä olisi vain tuotantotehtäviä, hänen ei tarvitsisi kiinnittää huomiota alaistensa ja varsinkin varusmiesten motivaatioon ja asenteisiin puhumattakaan tyytyväisyydestä. Varusmiesten loppukyselyssä kysytään mm. maanpuolustustahtoa sekä arviota varusmiesajasta sekä kouluttajista ja annetusta koulutuksesta⁹⁵. Nämä seikat pakottavat perusyksikköä tarjoamaan tuotannollisen epähumanin koulutuksen sijasta inhimillistä ja ihmisarvoa kunnioittavaa koulutusta. Tällöin olisi suotavaa, että ammattisotilaiden luoma ihmiskäsitys varusmiehistä olisi positiivinen, kannustava ja arvostava. Perusyksikön päällikkö on oman yksikkönsä portinvartija myös ihmiskäsityksen ja arvojen sekä asenteiden luojana. Jos päällikkö kykenee osoittamaan arvostusta lähimmille alaisilleen, ammattisotilaille, hänellä on hyvät mahdollisuudet onnistua oman ihmiskäsityksensä välittämisessä eteenpäin ja siten helposti saavuttaa myös muita tavoitteita, kuten koulutustavoitteita ja tyytyväisyyttä tehokkuuden ohella.

⁹⁴ Viitataan tutkimusaineistoon, jonka avoimissa kysymyksissä työssä jaksamisen ja johtamisen haasteista nousi esiin erilaisten organisaatioiden odotukset ja näiden yhteentörmäykset. Aineisto on tutkija hallussa.

⁹⁵ Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä (PVAH): Varusmiesten loppukysely HG202. PVHSMK_KOULUTUS_040_-_PEHENKOS_UUDISTETTU VARUSMIESTEN LOPPUKYSELY, TULKINTA JA TOTEUTUS. 10.52010

Kaavio 5: Perusyksikön päällikkö sosiaalisena yksilönä

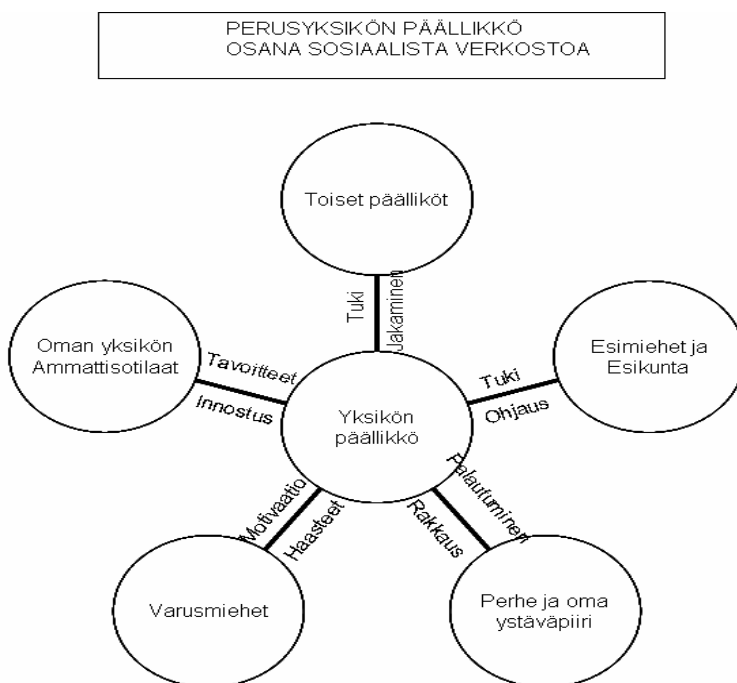


Perusyksikön päällikön tehtävä on luonteeltaan tiimityötä vahvassa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Osa päällikön päivittäin kohtaamista ihmisistä on varusmiehiä, osa esimiehiä, vertaisia eli toisia päälliköitä sekä oman yksikön henkilökuntaa, mutta myös omia lähipiiriin kuuluvia vapaa-ajan tuttuja ja perheen jäseniä. Kaikilla näillä ryhmillä on omat vaikutuksensa päällikköön sosiaalisena toimijana. Jokaisella on päälliköstä omat odotuksensa. Näin päällikkö joutuu, tai saa, käyttää useita rooleja päivässä. Käyttäytyminen ei voi olla samanlaista kotona, kuin sulkeisissa sotilasvalaa varten. Roolit mahdollistavat yksilön suoriutumisen erilaisista stressitilanteista, jotka vaativat tarkkaavaisuutta ja keskittymistä, sekä erilaisia yhteistyömuotoja muiden ihmisten kanssa⁹⁶.

Perusyksikön päällikkö sijoittuu keskeiseksi toimijaksi johtamassaan yksikössä. Hänen kauttaan välittyy esikuntien tahtotila koulutuksen toteutuksesta, paitsi järjestelyiden, ennen kaikkea lopputulosten osalta. Esikunnista ja esimiehistä riippuen perusyksikön päällikkö saattaa saada hyvin eritasoista ohjausta. Tiukat vaatimukset eivät kuitenkaan sulje pois toiminnan vapautta. Liian yksityiskohtainen ohjeistaminen ja vaatiminen ovat sotilasorganisaatiossa myös mahdollisia. Tällöin yksilön, päällikön, tehtäväkenttään on puututtu niin, että hänelle saattaa jäädä vain liukuhihnatyöntekijän rooli. Esimiestoiminnassa korostuu tehtävästä ja

sotilasarvosta riippumatta luottamus, vaativuus ja valvonta, mutta myös riittävä liikkumavara. Niiden mukana voi nähdä tulevan motivaation ja halun sitoutua paremmin yhteisiin päämääriin.

Kaavio 6: Perusyksikön päällikkö osana sosiaalista verkostoa



Valtasen (myös Harinen, Eränen, Jokitalo, Muona 2008) mukaan perusyksikön johtaminen poikkeaa siviiliorganisaation johtamisesta siinä, että johtamistehtäviin valmistaudutaan erilaisissa ympäristöissä, kuten rauhan, sodan ja sen uhan aikoina.⁹⁷ Mielestäni näin ei kuitenkaan yksiselitteisesti voida sanoa, koska perusyksikön päällikkö johtaa perusyksikköään nimenomaan vallitsevan rauhan aikana, vaikkakin sodan aikaa varten. Siten painopisteenä päällikön toiminnassa on tämä hetki, rauhan aika. Suunnitelmallisesti ja joukkojen kouluttamisen painopisteenä on tietenkin sodan aika ja siihen kuuluvat olosuhteet. Vastoin Valtasen teoksessa esitetystä lainauksesta välittyvää väitettä päällikkö ei useinkaan ole oman yksikkönsä johtaja sodan aikana, vaan siihen tehtävään on nimetty muu ammattisotilas tai reserviläinen. Päällikön vallitseva ja toiminnallinen ympäristö on siis rauhan ajan ympäristö eli se sama, missä myös muut ihmiset tässä maassa tekevät töitään. Sodan ajan toimintaympäristöä päällikön työssä painottamalla on helppoa sivuuttaa transformationaalinen, toisia arvostava johtajuus ja vedota tinkimättömyyteen, äärimmäisiin stressikokemuksiin ja siten unohtaa se, että perusyks-

⁹⁶ Burr V., 2004, s. 67 "Roolit ovat 'sosiaalisia odotuksia'. Ne ovat kattavia, suhteellisen pysyviä sosiaalisia asemia, tai paikallisempia ja lyhytaikaisempia"

sikön päällikkö on myös ihminen. Päällikön työkenttää sodan ajan olosuhteilla ja vaikutuksilla perusteltaessa on ohitettavissa kokonaan työssä jaksamisen ulottuvuus osana työntekoa. Flowkokemukset, työssä viihtyminen ja työstä myös sosiaalisesti nauttiminen ei kuulu yleisesti sodanajan toimintaympäristöistä muodostamiimme mielikuviin.

Perusyksikön päällikkö on johtajan asemassaan myös vastuussa yksikkönsä sotilaista. Yksikön ammattisotilaat saattavat uupua työssään. Paason ja Linnamaan (SAL 4/2007) mukaan työuupumukseen puuttuminen ja työssä jaksamisen tukeminen on yksi merkittävimmistä perusyksikön päällikön tehtävistä.⁹⁸

Risto Sinkon (2009) mukaan asiantuntija- ja suorittajatasen johtajat ovat johtajia, joiden johtamisajatusmaailmaa voidaan kutsua heroistiseksi, sillä heidän johtamisen tavoitteena on asettaa tavoitteita, koordinoida alaisten toimintaa ja johtaa alaistensa suorituskyyä.⁹⁹ Perusyksikön päällikön voidaan katsoa kuuluvan tämän määritelmän sisään, koska hän johtaa oman yksikkönsä varusmieskoulutusta alaistensa suorituskyyyn kautta.

Päällikön työssä on johtamisen kannalta monia ulottuvuuksia. Yksi niistä on rauhanajan varusmieskoulutukseen liittyvä suunnittelutyö, jonka voidaan katsoa kuuluvaksi johtamisen kokonaisuuteen henkilökunnan osaamisen johtamisen rinnalla. Suunnittelun alkuvaiheessa suunnitelman laatijan on syytä perehtyä toimintaa ohjaaviin normeihin ja ohjeisiin. Niistä keskeisimmät on listattu oheiseen taulukkoon.

⁹⁷ Valtanen (toim.). 2006, s.150

⁹⁸ Linnamaa ja Paaso. SAL 4/2007, s.54

⁹⁹ Sinkko R., teoksessa: Johdatus johtamiseen, 2009, s.104

Taulukko 1: Keskeisimmät varusmieskoulutusta ohjaavat normit erikoiskoulutuskaudella¹⁰⁰

KESKEISIMMÄT VARUSMIESKOULUTUSTA OHJAAVAT NORMIT ERIKOISKOULUTUSKAUDELLA		
<ul style="list-style-type: none"> - Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat - Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt - Aseettoman palveluksen koulutus - P-, E- ja J-koulutuskauksista annetut määräykset - Varusmiehen palvelus-, vapaa-aika ja lomajärjestelyt - Lääkintähuollon toimenpiteet - Varusmiespalvelusta sopeuttavat tekijät - Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus PV:ssa <ul style="list-style-type: none"> o Tiimikokous o Vertaisarviointi o Sotilaan vuorovaihtus o Opetussuunnitelma o Opintokirja 	<ul style="list-style-type: none"> - Varusmiesten valinnat - Aliupseerikoulutus - Varusmiesten maa-voimakoulutus - Pioneeriaselajin perusasiat - Palvelusaikojen määrittäminen - Palvelusaikojen jaksoittelu - SIKITO -ohje - Palautekyselyt ja palautejärjestelmän rakenne PV:ssa - SPEK:n -ohjeet palo- ja pelastuskursien suunnittelusta ja toimeenpanosta - Varomääräykset 	<ul style="list-style-type: none"> - Varusmiesten haku erityistehtäviin - Asevelvollisten fyysinen koulutus - Fyysisen toimintakyvyn perusteet - Palvelustodistukset ja henkilöarvioinnit - Maavoimien koulutuskulttuurin parantaminen

Normien lisäksi koulutuksen suunnittelua saatetaan ohjeistaa joukkoyksikön ja joukko-osaston omilla ohjeilla, jotka perusyksikön on myös otettava huomioon. Haasteiksi saattavat muodostua vaatimusten ja normien väliset erot ja joskus jopa ristiriitaisuudet sekä esikunnan vaatimusten ajoittuminen suunnittelun myöhempiin vaiheisiin. Myös päällikkö voi vaikuttaa suunnittelutyöhön ja antaa omat suuntaviivansa suunnittelulle, koska suunnittelutyöhön osallistuu myös perusyksikön varapäällikkö sekä mahdollisesti saapumiserän johtaja varuskunnallisista toimintatavoista riippuen.

Normien määrä on niin valtava, että voidaan esittää perusteltu kysymys siitä, miten päällikkö kykenee suunnitellaan ottamaan kaikkien normien vaikutuksen huomioon. Varsinkin, kun

¹⁰⁰ Varusmieskoulutuksen normikokoelma PVAH:ssä. Mukana on muutamia oman perusyksikköni, Suojelukomppanian, erityispiirteitä kuten Suomen pelastusalan keskusjärjestön (SPEK) ohjeet

suunnittelutyöhön ei ole varattuna varsinaisesti erillistä aikaa, vaan esimerkiksi oikeudenhoidolliset tapaukset ja päivittäiset rutiinit on hoidettava suunnittelutyön ohella. Eräs aikaisempi oma pataljoonan komentajani (KSPIONP 2008) esitti ajatuksen siitä, että hänen ollessaan 1990-luvulla perusyksikön päällikkönä hänellä oli vaikeuksia muistaa kaikkia määräyksiä ja velvoitteita. Puhuessamme tästä valitsemastani tutkimuksen aiheesta hän oli vilpittömästi huolissaan nykyisten päälliköiden todellisesta mahdollisuudesta huomioida kaikki koulutusta ohjaavat normit.

Suunnittelutyötä vaikeuttaa myös se, että päälliköllä ei ole käytössään esimerkkisuunnitelmaa, jossa fyysisen kunnon kehittyminen tuntimäärineen, tuntien jakautuminen eri kokonaisuuksien kuten taistelukoulutuksen ja monipuolisen liikuntakoulutuksen kesken olisi osoitettu olevan mahdollista. Sen sijaan normeja päivitetään ja uusia normeja julkaistaan tiuhaan.

3.4 Organisaatiokulttuuri työssä jaksamiseen ja johtamiseen vaikuttavana tekijänä

Schein (1991) toteaa organisaatiokulttuurista seuraavaa:

”Organisaatiopsykologia ja sosiologia ovat tuottaneet useita hyödyllisiä käsitteitä, joiden avulla voimme ymmärtää yksilön käyttäytymistä ja sitä tapaa, jolla organisaatiot jäsentyvät. Mutta meille on jäänyt epäselväksi, miksi ja miten ne kasvavat, muuttuvat ja joskus epäonnistuvat tehtävissään ja – mikä ehkä kaikkein tärkeintä – miksi ne tekevät asioita, joissa ei näytä olevan mitään järkeä.”¹⁰¹

Katherine Millerin (2009) mukaan organisaatiokulttuuri mahdollistaa työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen¹⁰². Millerin mukaan työyhteisön tuella ja suhtautumisella työntekijän työtehtävää kohta kohtaan on suuri merkitys sille, millaisena työntekijä kokee oman työnsä. Työssä jaksaminen on Millerin mukaan tunnekysymys, johon vaikuttaa työyhteisön organisaation lisäksi myös paljon se, millaisina koemme omat lähimmät työkaverimme ja miten he suhtautuvat meihin ja me heihin.¹⁰³

¹⁰¹ Schein, E., 1991, s.19

¹⁰² Miller, K., 2009, s.201

¹⁰³ Sama

4 TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Tässä luvussa työssä jaksamista lähestytään tutkimuskysymysten ja eri määritelmien kautta. Työnantajalla on omat näkemyksensä työssä jaksamisesta ja sen tukemisesta, kuin ehkä päälliköillä itsellään. Luvun tarkoituksena on määritellä työssä jaksamisen käsite ymmärrettävästi ja sitoa se myöhemmin tulosten analyysissä päälliköiden kokemuksiin. Työssä jaksamisella voi lukijasta riippuen olla hyvä tai huono kaiku. Työssä viihtyminen, työn imun kokeminen tai työstä nauttiminen ei saisi olla kenellekään häpeä. On hyvä muistaa, että tulosten saavuttaminen auttaa työperäisen stressin työstämisessä. Onnistumiset ruokkivat onnistumisia. Työssä jaksamista ei saa mieltää vain tehottomuuden aikaansaannokseksi, vaan yhdeksi tehokkuuden ehdoksi. Moraalisesti tasapainoinen, mutta tehoton ihminen stressaantuu saamattomuudestaan, eikä voi hyvin. Ihminen tarvitsee tähän kuitenkin aina vertailupohjaa, koska on sosiaalinen olento. Siksi sosiaalipsykologia ja työssä jaksaminen linkittyvät vahvasti toisiinsa.

4.1 Työssä jaksamisen määritelmä Pääesikunnan mukaan

Vuoden 2011 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen mukaan henkilön poistumiselle Puolustusvoimien palveluksesta on lähtökyselyn mukaan olemassa selkeät syyt. Tämän kyselyn vapaissa kommentteissa toistuvat usein työn organisointi, palkkausjärjestelmä, esimiestoiminta, henkilöstöpolitiikka, byrokratia ja tietojärjestelmien jatkuva uusiminen.¹⁰⁴

Pääesikunta määrittelee työhyvinvointitoiminnan sisältöä käyttäen lähtökohtana kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitettä. Pääesikunnan mukaan työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman kokonaisuuden lopputuloksena. Tämän määritelmän mukaan työn jonka perusasiat ovat kunnossa, tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä. Vastaavasti ongelmat työssä murentavat vaikuttavat negatiivisesti henkiseen, ja pitkään jatkuessaan myös fyysiseen työkykyyn. Tämän lisäksi työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat yksilön työkykyyn.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Puolustusvoimien Henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, s.18

¹⁰⁵ Puolustusvoimien Torni -portaali / työhyvinvointi. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän (PVAH) asiakirja HE924: Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta Puolustusvoimissa. Aineistoa käytetty Tornista 6.3.2013

Työssä jaksaminen käsittää työntekijän hyvinvoinnin yksilönä sekä osana organisaatiota. Puolustusvoimien pääesikunnan henkilöstöosaston mukaan työssä jaksamiseen liitettävät tekijät on esitetty seuraavassa taulukossa:

Taulukko 2. Työssä jaksamisen osatekijöitä Pääesikunnan mukaan¹⁰⁶

Yksilön kannalta	Työn ja työympäristön kannalta	Työyhteisön kannalta
Toimintakyky	Työn asettamat vaatimukset	Johtajuus
Voimavarat	Työmenetelmät	Organisointi
Sosiaaliset taidot ja valmiudet	Vaikutusmahdollisuudet	Työnjako
Elämäntilanne	työn sisältä ja mielekkyys	Ilmapiiri
	Työn kuormittavuus	Vuorovaikutus
	Uralla eteneminen	Sosiaalinen tuki
	Työvälineet	
	Ergonomia	
	Tapaturmavaara	
	Kuumuus ja kylmyys	

Työhyvinvointitoiminnassa on perinteisesti keskitytty työntekijän fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämiseen. Puolustusvoimien kokonaisvaltaisen työkykykäsityksen mukaan erilaiset työhön ja työorganisaatioon liittyvät tekijät vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen ja työkykyyn yhtä paljon kuin henkilökohtaiset ominaisuudet¹⁰⁷. Tämän vuoksi työhyvinvointia tukevassa toiminnassa tulee yksilön fyysisen työkyvyn ja suorituskyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämisen ohella huomioida myös työn ja työympäristön, työyhteisön ja työorganisaation sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen¹⁰⁸.

Jatkokoulutusmahdollisuudet vaikuttavat myös työssä jaksamiseen, koska tietoa arvostetaan kaikissa tuloksiin pyrkivissä organisaatioissa. Henkilöllä, jolla on sellaista tietoa, jota muilla ei ole, on valtaa muihin nähden. Puolustusvoimissa henkilökunnan jatkokoulutusmahdoli-

¹⁰⁶ Puolustusvoimien Torni -portaali / työhyvinvointi. Aineistoa käytetty lokakuussa 2011

¹⁰⁷ Sama

¹⁰⁸ Sama

suudet määräytyvät paljolti sotilaiden oman aselajikoulun ja erilaisten täydennyskoulutuskeskusten (mm. Maasotakoulu ja Maanpuolustuskorkeakoulu) kurssitarjonnasta. Päällikön on mahdollista osallistua samoille kursseille. Päälliköille on järjestetty myös erityinen rauhanajan perusyksikön päällikön kurssi, jossa harjoitellaan ja opitaan päällikön tehtävänkuvaan liittyviä asioita¹⁰⁹. Kurssi antaa opiskelijalle seuraavia valmiuksia: tuntee perusyksikön päällikön keskeiset tehtävät, osaa perusyksikön hallinnon, osaa keskeiset varusmiesten koulutuksen suunnitteluun ja johtamiseen liittyvät asiat sekä tuntee työssä oppimisen ohjaamisen perusteet¹¹⁰. Kurssia ei kuitenkaan suoraan suositella käytäväksi ennen päällikön tehtävää. Yleisenä käytäntönä on kuitenkin ollut, että kurssilaiset ovat suorittaneet päällikkökurssin ennen päällikön tehtävän aloittamista.¹¹¹

Perusyksikön päällikön työssä jaksamisen kannalta on myös hyvä asia, että Puolustusvoimissa työyhteisön työilmapiiriä (TIP) tutkitaan ja seurataan vuosittain. Kysely on varsin kattava. Harmillista kuitenkin on, ettei päällikkö itse saa vastata kaikkiin työilmapiirikyselyn kohtiin. TIP -kyselyn yhtenä summamuuttujana on johtaminen, jonka yhteenkään kysymykseen päällikkö ei voi kysymysohjeen mukaan vastata.¹¹² Asiaan lienee vaikuttanut se, että päällikkö ei voisi omalla vastauksellaan vaikuttaa oman yksikkönsä henkilöstön kokemuksiin siitä, kuinka on itse johtanut omaa yksikköään. Tällainen perustelu ei kuitenkaan itsessään riitä, koska kaikkien työyksiköiden johtajat olisi helposti kategorisoitavissa taustakysymyksillä omiin luokkiinsa. Siten perusyksikön päällikönkin olisi mahdollista antaa palautetta saamastaan johtamisesta ja esimiesten suhtautumisesta päällikköön. Tällä hetkellä perusyksikön päällikön saamaa johtamista ei TIP -kyselyssä mitata. Päällikköä voidaan siis johtaa miten tahansa, eikä sen katsota vaikuttavan hänen työssä jaksamiseen. Päällikön saamaa esimiehen tukea, kiitosta, kannustusta ja esimiehen osoittamaa arvostusta ei päälliköltä kysyä, vaikka ne ovat yksilötasolla stressin aiheuttajina avainasioita

¹⁰⁹ Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä asiakirja MH27858 liite 1. Maasotakoulun koulutuskalenteri 2012

¹¹⁰ Sama

¹¹¹ Tutkimusaineistoni mukaan 22 vastaajaa oli suorittanut päällikkökurssin ennen tehtävän aloittamista ja vain kaksi myöhemmässä vaiheessa. Tutkimusaineisto on tutkijan hallussa.

¹¹² Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän (PVAH) asiakirjat AI27, HE658 ja AG54. Työilmapiirikyselyt Puolustusvoimissa. *TIP-kyselyssä on kaikkiaan 10 kysymystä, johon päällikkö ei saa vastata. Koko johtamisen summamuuttuja-kokonaisuus jää päälliköllä siten vastaamatta. Tähän kokonaisuuteen kuuluu seuraavat TIP-kysymyssarjan kysymykset:*

13. Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin

16. Saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni

17. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä

21. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja

62. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan

63. Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet

Päällikkö ja hänen esimiehensäkin voivat tietysti myös itse olla aktiivisia ja hankkia tietoa alaistensa ajatuksista ja oman johtamiskäyttäytymisensä vaikutuksista ja koetuista tunteista pyytämällä ammattisotilaita vastaamaan syväjohtaja-kysymyssarjan kysymyksiin. Toivottavaa olisi, että myös päällikön esimiehet aina puolustushaaraesikuntia ja ylintä johtoa myöten näyttäisivät tässä esimerkkiä – halua kehittyä johtajina. Se, miten päällikkö kokee oman lähimmän esimiehen suhtautuvan itseensä ja omaan tehtäväänsä aina arvostuksesta kiitokseen ja johtamisen ilmentymiin, on merkityksellinen seikka ja siksi harmi, ettei sitä haluta selvittää. Voidaankin esittää edellä esitettyihin seikkoihin perustuen kysymys miksi näin on. Tuleeko perusyksikön päällikön kyetä suoriutumaan tehtävistään siitä huolimatta miten häntä kohdellaan ja johdetaan? TIP-kysely on tutkimuksen liitteenä 2.

4.2 Työssä jaksaminen subjektiivisena kokemuksena

Työssä jaksamista ja työhyvinvointia kuvaavia määritelmiä ja lähestymistapoja on olemassa useita. Marjaana Suutarisen mukaan hyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa moni organisatorinen tekijä.¹¹³ Suutarisen mukaan Työterveyslaitos määrittelee ihmisen voimavarat terveyteen, fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työkykyyn, tietoihin, taitoihin, osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen^{114 115}.

Työssä jaksamista tuskin tuettaisiin niin paljon, eikä sitä pidettäisi tärkeänä vain inhimillisyyden ja hyvinvoinnin vuoksi, ellei taustalla olisi raha. Panostamalla työssä jaksamiseen, yritys tai valtio panostaa samalla tuottavuuteen. Hyvinvointi on säästöä ja työuupumus kuluttaa resursseja. Työelämään.fi -nettisivut toteavatkin työhyvinvoinnista seuraavasti:

”Työhyvinvointi mm. pienentää sairauspoissolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia, parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, lisää työyhteisön yhteistä osaamista ja sitä kautta parantaa organisaation innovaatiokykyä.”¹¹⁶

¹¹³ Suutarinen, M., Teoksessa: Johtaminen voimavarana, 2010, s.188

¹¹⁴ Suutarinen., 2010, s.188

¹¹⁵ Työterveyslaitoksen nettisivut:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/henkinen_kuormittuminen/sivut/default.aspx Sivuja käytetty 1.2.2013

¹¹⁶ <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyossa-jaksaminen/> Sivuja käytetty 8.4.2013

Otalan ja Ahosen (2005) mukaan työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, millaiseksi ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Joutuuko yksilö venymään äärirajoille selvitäkseen työpäivällä, jossa on epämiellyttävää olla ja kireä ja epävarma ilmapiiri? Työntekijää saattaa harmittaa se, että joutuu tekemään työtä toisella tavalla, kuin omasta mielestä olisi mielekästä ja parasta. Otalan ja Ahosen mukaan työhyvinvoinnin voisi määritellä tarkoittavan toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia: tunnetta ja vireystilaa. Toisaalta sen tarkoituksen voi ulottaa kattamaan myös koko työyhteisön yhteisen vireystilaa ja henkisen toimintakyvyn. Työhyvinvointi on nykyään haluttu nähdä yhä enemmän ihmisten ja työyhteisön jatkuvana kehittämisenä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa.¹¹⁷ Työntekijöillä tulee siis olla mahdollisuus kokea sosiaalista, yhteenkuuluvuuden ja koheesion sisältämää, vuorovaikutusta osana normaaliarkea. Päälliköllä omat vaikutusmahdollisuudet työn tekemiseen ovat merkittävästi paremmat kuin vaikkapa hänen alaisillaan kouluttajilla. Viimekädessä päällikön vaikutusmahdollisuudet riippuvat paljon hänen esimiehen käyttämästä johtamisotteesta ja -tyylistä – siitä, miten häntä johdetaan ja miten hän sen kokee.

Marjatta Jabe (2010) luettelee kahdeksan hyvinvoinnin harhaa. Yksi niistä on harha stressin kuulumisesta työntekoon jatkuvana tekijänä. Jaben mukaan stressistä on tullut yksi osa menestyvän työntekijän arkea. Stressiä pidetään hänen mukaansa olennaisena osana työntekoa ja uupumuksesta on tullut jopa muotiasia. Jatkuva stressi ei kuitenkaan ole hyväksi kenellekään.¹¹⁸

Työhyvinvointi tarkoittaa ihmisille eri asioita. Joku arvostaa vapautta, toinen kaipaa selvempiä ohjeita ja rajoja. Koska ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, hänen pitää voida hyvin kaikilla osa-alueilla. Työn osuus ihmisen elämästä on kasvanut yhä suurempaan rooliin. Siten on myös tärkeää tarkastella työhyvinvoinnissa ihmistäkin kokonaisena, eri osiensa summana. Vaikka ihmisillä on erilaisia rooleja¹¹⁹, ei ihmisellä voi olla erillisiä ”työminää” ja ”yksityisminää”, vaan on yksi kokonaisminä. Esimerkiksi ongelmat kotona ja yksityiselämässä yleensäkin heijastuvat suoraan työhön keskittymisvaikeuksina ja poissaoloina sairauden takia tai sosiaalisten tilanteiden ristiriitoina.¹²⁰

¹¹⁷ Ojala ja Ahonen 2009, s.27-28

¹¹⁸ Jabe, M., 2010, s.21-23

¹¹⁹ Järvinen K., et al., 2009, s.89-90

¹²⁰ Ojala ja Ahonen, 2009, s.27-28

Pirkko-Liisa Vesterinen (2010) näkee työyhteisötaitojen olevan olennainen osa työntekijän johtamista. Hän esittääkin kysymyksen ”Mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin?”¹²¹ Vastauksessaan Vesterinen nostaa esiin sosiaaliselle ihmiselle tunnusomaisia piirteitä: sosiaalinen aktiivisuus, kyky tuoda luontevasti esille hyviä ja huonoja asioita, keskusteleminen, palautteen antamis- ja sietokyky, osallistuneisuus, yhteistyötaidot. Esimiehen tärkeimpiä taitoja ovat Vesterisen mukaan muun muassa aktiivinen vuorovaikutus alaisen kanssa, alaisen toimintatapojen tunteminen, oikeudenmukaisuus ja kuuntelukyky, sekä halu edistää alaisen pyrkimyksiä vaikuttaa työympäristöönsä.¹²²

4.3 Päällikkö työssä jaksavana työntekijänä

Perusyksikön päällikön kannalta työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Oma kokonaisvaltainen terveys, omat vaikutusmahdollisuudet, työn sisältö ja merkityksellisyyden kokeminen ovat olennaisia osia missä tahansa työssä. Työelämään valmentavan internet-sivuston mukaan työssä jaksamiseen liittyy aina myös johtamisen kokeminen¹²³ sekä alaisten laatu ja määrä. Jotta työssä jaksaa, tulee saada palautetta ja tulee myös voida antaa palautetta, kuten Pirkko-Liisa Vesterinen (2010) toteaa¹²⁴. Perusyksikön kiireisessä arjessa yksilöstä voi tuntua, ettei voi irtautua työn äärestä edes virtuaaliselle tupakointitauolle työajalla tapahtuvasta liikunnasta puhumattakaan. Vertailemalla oman yksikön tilaa, tulevia ja tekemättömiä tehtäviä muiden yksiköiden päälliköiden työpanokseen ja aikaansaannoksiin, oma mahdollinen liikuntatuokio tai virkistyshetki voi jäädä toteuttamatta. Paitsi yhden, mutta myös kaikkien samassa joukkoyksikössä olevien perusyksikköjen etu olisi, jos kaikki päälliköt harrastaisivat liikuntaa kootusti tai yhteisellä sopimuksella. Näin tuloshakuisessa organisaatiossakin voitaisiin varmistaa työssä jaksaminen käytännössä. Esimerkkiä voisi näyttää vaikka joukkoyksikön komentaja.

Päällikön esimiehellä on työssä jaksamisessa suuri rooli paitsi esimerkin näyttäjänä, myös asenteiden välittäjänä siinä, mitä työorganisaatiossa pidetään tärkeänä – työn lisäksi. Työ ei saa tuntua koskaan itse tarkoitukselta. Joukkoyksikön komentaja pystyy pienin teoin osoittamaan oman arvonsa ja asenteensa, sekä edellyttämään niiden mukaista toimintaa. Jos hänen ihmiskäsityksensä on muita arvostava, kuunteleva ja rohkaiseva, se avaa mahdollisuuksia

¹²¹ Suutarinen, M. ja Vesterinen P-L (toim.), 2010, s.115

¹²² Vesterinen, P-L., 2010, s.115-116

¹²³ <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyossa-jaksaminen/>

myös alaisille uskaltaa olla oma itsensä ja yrittää enemmän. Komentajan tapa puuttua perusyksikön virheisiin ja epäkohtiin, käskeminen, sotilaallisuus ja toisaalta ”tehdään yhdessä” -henki ovat tärkeitä asioita päällikön jaksamiselle.

Työssä ei voi viihtyä, vaikka kaikki edellä luetellut asiat olisivatkin hyvin, ellei työn määrä ole sopivassa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Myös päällikön sosiaalinen verkosto ja ihmissuhteet vaikuttavat merkittävästi työssä jaksamiseen. Työmatkat, perhetilanne, harrastukset ja elämäntavat sekä henkinen tasapaino ovat olennaisia osakokonaisuuksia työssä jaksamisessa. Siten kaikki työpaikalla kohdatut haasteet eivät välttämättä johdu työpaikasta ja organisaatiosta tai esimiehestä, vaan syyt voivat olla päällikön henkilökohtaisia, työn ulkopuolisia tekijöitä.

4.4 Tehokkuuden kriittinen tarkastelu

Aki-Mauri Huhtisen (1999) mukaan vallitseva työaika Puolustusvoimissa ei juuri korreloi tehokkuuden ja luovan ajattelun kanssa:

”Byrokraattinen työaika kahdeksasta neljään on vanhentunut. Ihmisen kyky luovaan ajatteluun rajoittuu parin tunnin jaksoihin, jonka jälkeen on pidettävä mieltä tyhjentävä tauko. Liikunta virkistää mieltä. Puolustusvoimissa on ollut ongelmallista saada läpi ajatustapa, että jokainen työntekijä vastaa itse työn laadusta ja omasta työkyvystään. Usein riittää, että työpisteellä vietetään kahdeksan tuntia kysymättä työn laadun perään. Niitä, jotka pitävät esimerkiksi liikuntataukoja, katsotaan karsaasti ns. sanomattomien lakien rikkojiksi. Laadullinen ajattelu vaatii laadullisuutta myös työntekorytmeihin.”¹²⁵

Huhtinen (1999) puhuukin valesankareista, jotka eivät lopunperin olekaan tehokkaita. Huhtisen valesankarille on tyypillistä, että hän keskittyy toimintaan. Siksi hän tekee paljon asioita ja hänellä on kiire. Tällöin olennaisen erottamiseen ja sen oppimiseen ei jää aikaa. Valesankari saattaa myös käyttää instituutiokollisuutta syynä siihen, ettei häntä koske samat inhimilliset rajoitukset ja heikkoudet kuin muita.¹²⁶ Työn tuloksia on siis mahdollista huijata. Esimiehet

¹²⁴ Vesterinen P-L., 2010, s.115-116

¹²⁵ Huhtinen, A-M, 1999, s.112

¹²⁶ Huhtinen, 1999, s.113

saattavat arvostaa näennäisesti tehokkaita työntekijöitä. Vaikeampaa voi olla huijaaminen siinä, kuinka hyvin työssään viihtyy. Perusyksikön päällikön on työssään mahdollista myös liikkua kaksi tuntia viikossa työaikana¹²⁷. Kiireessä, tulevien koulutuskausien suunnittelun ja oikeudenhoidon pikatilanteiden keskellä voi olla vaikea lähteä työpisteeltä liikkumaan. Varsinkin, jos muut päälliköt eivät näin tee. Päällikköä, joka käyttää viikoittaisen liikuntamahdollisuuden, verrataan aina kollegoihin ja heidän työpanokseensa. Lopulta vain tuloksella on merkitystä ja silloin liikkuminen saattaa karsiutua pois päällikön arkirutiineista, vaikka se lisäisikin työssä jaksamista.

Esa Janatuisen (2004) tutkimuksen *Työhyvinvointitoiminta ja sen kehittäminen Puolustusvoimissa* mukaan noin neljäsosa vastaajista oli nimennyt tärkeimmiksi työhyvinvointiin liittyviksi seikoiksi työn sisällön, työmäärän ja kuormittavuuden, henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn sekä psykososiaalisen toimintaympäristön (eli vaikutusmahdollisuudet, esimiestoiminta ja sosiaaliset suhteet). Koska työpaikkaan liittyvissä tekijöissä koettiin olevan usein ongelmia, niin työhön ja työpaikkaan liittyvät työhyvinvointia tukevat toimenpiteet koettiin yhtä merkityksellisiksi, kuin yksilöihinkin kohdistuvat. Yleisimpiä työyhteisön ongelmia olivat työyhteisön ilmapiiri, psyykkiset kuormitustekijät sekä työn organisointiin liittyvät tekijät. Yhteensä kolme neljäsosaa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan oli joitain työkykyyn vaikuttavia ongelmia, jotka tulisi ratkaista.¹²⁸

Janatuisen (2004) tutkimus näyttäisi tukevan Puolustusvoimien palveluksesta eronneiden kokemuksia¹²⁹. Vaikutusmahdollisuudet saattavat Janatuisen tutkimuksessa sisältyä osaksi johtamistoimintaa. Siten työstä eroamisella on nähtävissä varsin selkeä yhteys kokemuksiin johtamisesta ja esimiehistä

¹²⁷ Pääesikunta/Henkilöstöosasto 2008. Hallinnollinen normi HE33/14.2.2008. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön fyysinen työkyky ja kenttäkelpoisuus

¹²⁸ Janatuinen, E., 2004, s.61

¹²⁹ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, s.17-18

5 JOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

Tässä luvussa kuvataan niitä tekijöitä, joita myöhemmin yhdistetään perusyksikön päällikköön johtajana omassa luvussaan. Päälliköllä, eikä yleisestikään johtajilla, ole käsissään vain haasteita ja ongelmia, vaan myös hyviä keinoja johtaa ihmisiä ja asioita. Projektit, saapumiserät toisensa jälkeen, on mahdollista kouluttaa sotakykyisiksi joukoiksi käyttämällä apuna tutkittua tietoa ja kokemuksia aikaisemmilta vuosilta. Johtamisen kokeminen ja johtajuuden vaikutukset ovat kiintoisa pari suhteessa tuloksiin. Toistuvasti hyviin tuloksiin on mahdollista yltää vain ihmisten kautta johtamalla ihmisiä. Lopunperin kaikella toiminnalla on kasvot ja tappajallakin tunteet. Johtaminen on vaikuttamista. Vaikuttamalla tunteisiin on mahdollista vaikuttaa myös tuloksiin, joita yleisimmin mitataan.

5.1 Johtaminen ilmiönä

Otalan ja Ahosen (2005) mukaan johtamisella on todettu olevan vaikutuksia työhyvinvointiin:

”Huono esimiestyö vaikuttaa terveydellisistä syistä johtuvien poissaolojen lisääntymiseen sekä motivaatioon laskuun sekä heikentää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Heikko esimiestyö vaikuttaa suoraan ihmisten psyykkiseen terveyteen ja ihmiset eivät jaksakaan kehittää omaa osaamistaan. Heikko esimiestyö heikentää myös suhdepääomaa: huonosti motivoitunut henkilöstö jaksaa tuskin tuottaa tyytyväisiä asiakkaitakaan. Heikko esimiestyö vaikuttaa kolmella tavalla: poissaoloihin, tehottomuuteen ja motivaatioon sekä sitoutuneisuuteen.”¹³⁰

Johtamisella voidaan siis nähdä olevan lukuisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Englannin kielessä johtamisella on useita, paljon rikkaampia ja kuvailevampia sanoja kuin meillä omassa äidinkielessämme on. Suomessa käytössämme on vain yksi tai kaksi sanaa, jotka kuvaavat sitä. Tunnetuimpina näistä voidaan pitää johtamista ja johtajuutta. Kansainvälisesti merkityksellisimpiä johtamisen termejä ovat management ja leadership, organisation culture ja organisation structure, joihin palaa tuonnempana. Tämän luvun tarkoituksena on selvittää lukijalle johtamisen eri ilmenemistapoja ja -muotoja, joita perusyksikön päällikkö työssään kohtaa, käyttää tai on niissä muutoin osallisena.

¹³⁰ Otala, ja Ahonen 2009, s.95-96

Johtamisesta on sanottu paljon ja sitä on tutkittu paljon. Yleisesti tunnettu periaate on, että jos haluaa kyetä johtamaan muita, on ensin opittava tuntemaan itsensä ja johtamaan itseä¹³¹. Itsensä johtaminen on Siltalan (2006)¹³² ja Sydänmaalakan (2004)¹³³ mukaan kaiken perusta.

Johtajuus on kehittynyt viimeisen reilun sadan vuoden aikana valtavasti. 1900-luvun alussa johtajuus nähtiin synnynnäisenä ominaisuutena, joten sen oppiminen syrjäytettiin. *Suurmies-teorioiden* mukaisesti pyrittiin löytämään niitä piirteitä, jotka tekevät joistain henkilöistä suuria valtiomiehiä tai sotilaita. Myöhemmin *piirreteoriat* korostivat, että johtajan ominaisuudet ovat osin synnynnäisiä ja osin opittuja. Huomio kiinnittyi niihin ominaisuuksiin, jotka erottivat johtajat muista (alaisista). Hyväksyttiin ajatus, että johtajaksi voi oppia ja johtajana voi kehittyä.¹³⁴

Johtamisesta on olemassa useita määritelmiä ja sen tutkimiseen on panostettu paljon. Suomessa johtaminen on saanut uutta nostetta erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana Vesa Nissisen, Pauli Juutin, Hannele Seeckin ja monien muiden tutkijoiden julkaistessa tutkimustensa tuloksia. Johtaminen on koettu yritystasolla tärkeäksi keinoksi vaikuttaa tuloksiin ja siten suoraan talouteen ja kilpailukykyyn. Media on hakenut syitä Nokian menestystarinalle ja vuonna 2012 myös sen talouden negatiiviselle kehitykselle juuri johtajien käyttäytymisestä ja organisaation voimavarojen nokkelasta hyödyntämisestä. Tätä esimerkkiä vasten näyttää siltä, että yrityksen onnistuminen tai epäonnistuminen kulminoituu vahvasti ihmiseen, joka on vastuussa yrityksen asioista -johtajaan.

Seeckin (2008) mainitseman ihmissuhdekoulukunnan¹³⁵ ajattelun mukaan johtamisella on todettu olevan suuri vaikutus ihmisten työssä jaksamiselle¹³⁶. Seeck määrittelee johtamista seuraavasti:

¹³¹ Sydänmaalakka, P., 2004, s.60-61

¹³² Siltala, H, 2006, teoksessa Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Huhtinen Aki-Mauri (toim.), s.31

¹³³ Sydänmaalakka 2004 s.60-61 ja Siltala (Huhtinen 2006), s.31.

¹³⁴ Seeck H., Powerpoint-esitys Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen pääaineopiskelijoiden opintojaksolla 1C03A. Aineistoa käytetty PVMoodlesta 6.9.2012.

¹³⁵ Seeck, (2008), s.280-281

¹³⁶ Seeck, 2008, s.292

”Johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eriasemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teoria on johtamisen toimintaa, tehtäviä, tarkoitusta ja laajuutta koskeva tietovaranto.”¹³⁷

Seeckin ajattelun mukaisesti johtamista tarvitaan siis työn järjestämiseksi. Tässä ajattelussa hän näyttää sivuuttavan johtamisen inhimillisen ulottuvuuden. Toisaalla Seeck toteaa kuitenkin inhimillisyyden olevan tärkeä osa johtajuutta:

”Ihminen keksitään työorganisaation kontekstissa tietyin väliajoin aina uudelleen.”¹³⁸

Toisin, kuin Seeck, Nissinen (2006) näkee johtamisen ihmisten välisenä arvosidonnaisena toimintana, ennen kaikkea vuorovaikutuksena.¹³⁹ Myös Siltala (2006)¹⁴⁰ ja Juuti (2005)¹⁴¹ ovat samaa mieltä. Siltalan mukaan johtajuuden ja johtajan tehtävä on auttaa johdettavaa motivoitumaan¹⁴². Siltalan mukaan johtaminen on perinteisesti määritelty vuorovaikutukselliseksi ja tulokselliseksi toiminnaksi¹⁴³. Juutin mukaan johtaminen määrittyy vuorovaikutuksena, jossa muokataan omia ja muiden näkemyksiä siitä, mihin pyritään ja miten työskennellään¹⁴⁴. Nissisen mukaan johtamisen tyhjentävästi ja täydellisesti määrittelevää teoriaa tai käsitettä ei vielä ole edes syntynyt, koska johtaminen on käsitteenä erittäin monimutkainen.¹⁴⁵ Nissisen mukaan johtamista tapahtuu inhimillisessä toiminnassamme päivittäin tietoisesti ja tiedostamatta.¹⁴⁶ Nissinen määrittelee johtamisen yhtä laaja-alaiseksi ilmiöksi, kuin ihmisyyys.¹⁴⁷ Johtajan toiminnan määritteleminen on Nissiselle johtajuuden käsitteen peruskivi.¹⁴⁸ ”Mitä sellaista johtaja tekee, jota muut eivät tee?” -kysymys pitää sisällään Nissisen oletuksen johta-

¹³⁷ Seeck. Powerpoint-esitys. Aineistoa käytetty PV-Moodlesta 6.9.2012.

¹³⁸ Seeck (2008), s.292

¹³⁹ Nissinen 2004, s. 20-21

¹⁴⁰ Siltala, (Huhtinen 2006), s31

¹⁴¹ Juuti, P., 2005, s.21

¹⁴² Siltala (Huhtinen 2006), s.31

¹⁴³ Sama

¹⁴⁴ Juuti, 2005, s.21

¹⁴⁵ Nissinen, 2004, s. 21

¹⁴⁶ Sama

¹⁴⁷ Nissinen, 2004,, s. 20-21

¹⁴⁸ Sama

juuden vastuusta muista ihmisistä ja heidän työnsä tuloksista sekä oletuksen, että johtamista voi oppia ja siinä voi kehittyä.¹⁴⁹

Yhteistä kaikille johtamisen tutkijoille näyttää siis olevan se, että johtamisen katsotaan olevan vuorovaikutusta ja ihmisiin vaikuttamista. Risto Siilasmaa ja Leenamaija Ojala (2001) näkevät ihmiset ainoina resursseina, jotka vievät yritystä eteenpäin¹⁵⁰. Varsinkin Siilasmaan mukaan ihmisiin on panostettava, koska tuotanto ei perustu koneisiin eikä tehtaisiin, vaan ihmisten ideoihin, koska he suunnittelevat tehtaot ja koneet¹⁵¹. Siilasmaa näkee johtajan suurimpana haasteena lahjakkaiden ihmisten pitämisen yrityksessä, sekä työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kehittämisen¹⁵². Hän korostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisiä, etenkin positiivisia, eikä välttämättä laisinkaan työhön liittyviä kokemuksia, osana niitä toimenpiteitä, joilla henkilöstö saadaan viihtymään ja sitoutumaan yrityksen palvelukseen¹⁵³.

5.1.1 Transaktionaalinen johtaminen ja sosiaalisen vaihdon teoria

Useiden johtamisen teoreetikkojen johtoajatuksena on ollut erottaa johtamisessa kaksi mallia toisistaan. Nämä mallit ovat transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen mallit.

Transaktionaalinen johtaminen perustuu sekä behavioristiseen ihmiskäsitykseen että sosiaalisen vaihdon teoriaan. Se selittää sosiaalisuutta yksilön motiivien kautta. *Sosiaalisen vaihdon teorian* mukaan ihminen pyrkii maksimoimaan sosiaalisten suhteidensa hyödyn. Sosiaaliset kustannukset eivät saa ylittää saavutettua tai aiottua hyötyä.¹⁵⁴ Sosiaalisen vaihdon teoriaa voidaankin pitää sosiaalisessa ajattelussa kylmänä ja laskelmoivana talous- ja markkinakehityksenä ajattelutapana, jossa itse ihmissuhteet eivät ole tärkeitä, vaan se, mitä yksilö niiden kautta voi saada tai saavuttaa.

Sosiaalisen vaihdon teoriaa on arvosteltu paljon sen egoismin vuoksi. Sosiaalisissa suhteissa vaihdon välineinä voivat olla palvelut, tavarat, raha, tieto, aika, arvostus ja jopa rakkaus.¹⁵⁵

¹⁴⁹ Nissinen, 2004, s. 20-21

¹⁵⁰ Siilasmaa, R. ja Ojala, L.. Teoksessa Tulikoe. Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, s.258-282

¹⁵¹ Siilasmaa, R. Teoksessa Tulikoe, 2001, s.260 - 261

¹⁵² Siilasmaa, R. Teoksessa Tulikoe, 2001, s.261 ”Koko liiketoiminnan menestys on kiinni siitä, että kyvykkäät ihmiset saadaan jäämään taloon ja kehittämään keskinäistä vuorovaikutustaan.”

¹⁵³ Siilasmaa, R. Teoksessa Tulikoe, 2001, s.262

¹⁵⁴ Nissinen, 2004, s.128

¹⁵⁵ Sama

Sosiaalisen vaihdon teoriaa ei pidä sekoittaa *sosiaalisen vertailun teoriaan*, jonka mukaan muut ihmiset auttavat vastaamaan sellaisiin kysymyksiin, kuin ”otanko tilanteen liian vakavasti” tai ”pitäisikö minun olla huolestuneempi”¹⁵⁶. Sosiaalinen vertailu antaa siten luotettavimman tuloksen verrattaessa itseä ihmisiin, joilla on samantapaisia kokemuksia¹⁵⁷.

Transaktionaalinen johtaminen on yleisin johtamisen ilmenemismuoto. Se perustuu vastavuoroiseen toimintaan, koska johtaja lähestyy alaistaan vaihtaakseen jotakin, esimerkiksi palkkaa työhön. Transaktionaalinen johtaja haluaa selvittää mitä työstä halutaan ja pyrkii tarjoamaan sen alaiselleen. Vastineeksi hän vaatii työsuorituksia ja ponnisteluja määrittelemiensä tavoitteiden saavuttamiseksi. Transaktionaalinen johtajan behavioristisessa ihmiskäsityksessä on luottamuspula alaisiin. Transaktionaalinen johtaja ei nimittäin usko, että alaisten sisäiset voimavarat riittäisivät kurinalaiseen ja päämäärätietoiseen työhön. Siksi tällainen johtaja pyrkii kontrolloimaan ja valvomaan alaistensa työskentelyä jatkuvasti. Transaktionaalinen johtaja pyrkii valvonnan ja ohjauksen kautta säilyttämään johdon ja vallan tunteen itsellään. Transaktionaalisessa johtamisessa virheitä ei nähdä oppimisen edellytyksinä, vaan pikemminkin sen esteinä. Alaisten mielipiteillä ei katsota olevan merkitystä eikä arvoa sellaisenaan.¹⁵⁸

Behavioristisen ihmiskäsityksen omaava johtaja ei siis luota alaisiinsa ja kuvittelee työn itsessään riittävän palkitsemaan työntekijän suoritukset. Tällainen johtaja on usein myös ihmisenä heikko, sillä hän ei uskalla asettua samalle tasolle alaistensa kanssa, eikä uskalla tulla haastetuksi vaan pyrkii legitimoimaan oman olemuksensa käskyillä, määräyksillä ja arvovallalla. Behavioristinen sotilasjohtaja voi siis varsin hyvin piiloutua sotilasarvojen taakse saamatta siitä sen ihmeempiä seuraamuksia. Onneksi kaikki sotilasjohtajat eivät näin kuitenkaan tee.

5.1.2 Transformationaalinen johtaminen ja palkitseminen

Transformationaalinen johtaminen on Nissisen mukaan haastavampaa ja monimutkaisempaa kuin yleisempi transaktionaalinen johtaminen. Siinä johtajalta edellytetään alaisten tarpeiden ja vaatimusten tunnistamista ja huomioimista. Transformationaalinen johtaja pyrkii myös tunnistamaan alaistensa käyttäytymismotiiveja, vaikuttamaan positiivisesti alaistensa yhä korkeamman tason tarpeisiin ja lopulta sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti yhteiseen toimin-

¹⁵⁶ Järvinen K. et al., 2009, s.57

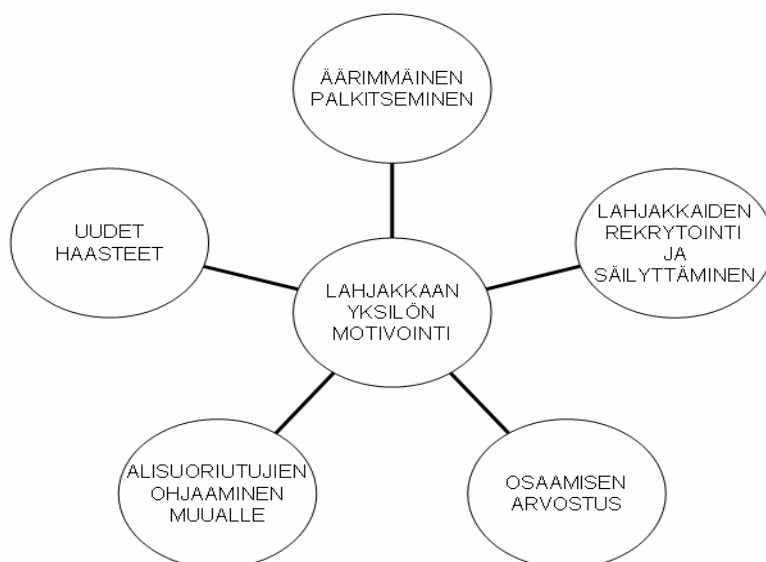
¹⁵⁷ Sama

¹⁵⁸ Nissinen, s.128

taan. Päämääränä on stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa esimiehen ja alaisen tavoitteet lähestyvät toisiaan ja jossa johtajista voi tulla alaisten ja kollegojen henkisen kasvun tukijoita.¹⁵⁹

Palkitseminen on iso osa motivointia ja johtamista. Palkitsemisen tarkoitus on osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan, joka on ylittänyt häneltä odotettavat vaatimukset. Palkitsemisen yhtenä tarkoituksena voidaan pitää myös sitä, että sillä luodaan muille työntekijöille kuin palkittavalle tavoite, johon kaikkien tulisi pyrkiä – itsensä ylittämiseen. Risto Siilasmaa mainitsee (teoksessa Tulikoe 2001) viisi johtamisen perus kulmakiveä¹⁶⁰.

Kaavio 7. Lahjakkaan työntekijän motivaatioon liittyviä seikkoja. Risto Siilasmaan mainitsemia viittä johtamisen kulmakiveä mukaillen teoksesta: Tulikoe. Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana.¹⁶¹



Siilasmaan mukaan äärimmäinen palkitseminen tarkoittaa sitä, että työntekijöille, jotka ovat ylittäneet heiltä vaadittavat odotukset, palkitaan siten, että se kannustaa myös toisia pyrkimään samaan. Huippuosaajien rekrytoinnilla tarkoitetaan Siilasmaan mukaan sitä, kuinka tärkeää on löytää oikeita ihmisiä ja pitää heidät töissä. Siilasmaan mukaan jokainen työntekijä, erityisesti johtaja, on yrityksen mainos ja kykyjen etsijä missä hän ikinä kulkeekin. Hänen mukaansa lahjakkuuden tunnistaa jo parin tunnin keskustelun jälkeen, ilman työn tuloksien näkemistä. Osaamisen arvostuksella Siilasmaa tarkoittaa sitä, että mikään muu tekijä kuten esimerkiksi

¹⁵⁹ Nissinen, 2004, s.128

¹⁶⁰ Siilasmaa, R., Teoksessa Tulikoe, 2001s.264 - 266

kansallisuus, ikä, sukupuoli tai hyvät suhteet eivät saa ohittaa osaamisen arvostusta. Uusilla haasteilla Siilasmaa tarkoittaa sitä, että lahjakkaille työntekijöille on kyettävä tarjoamaan etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia, muuten he turhautuvat ja siirtyvät töihin muualle. Viimeisenä kohtana Siilasmaa pitää tärkeänä, että ne ihmiset, jotka eivät suoriudu tehtävistään odotusten mukaisesti, saataisiin ohjattua pois yrityksestä sellaisiin töihin, joissa heidän kyvyilleen olisi enemmän käyttöä.¹⁶²

Työturvallisuuskeskuksen Maijaliisa Kaistilan mukaan palkitsemisella on ymmärretty usein hyvin suppeasti vain rahamääräistä palkitsemista. Tutkimusten mukaan työntekijät arvostavat myös monia muita palkitsemistapoja, jotka ovat julkisella sektorilla myös toteutettavissa. Työntekijöiden mielestä tärkeimmäksi palkitsevaksi tekijäksi on todettu esimiehen antama tunnustus. Myös työpaikan pysyvyys koetaan vahvana motivaatiotekijänä, jonka merkitys näyttää epävarmoissa taloustilanteissa jatkuvasti vain kasvavan.¹⁶³

Kaistilan mukaan oikeaan aikaan annettu palaute ja kannustus sekä välittömästi tuleva kiitos hyvin tehdystä työstä tuovat saajalle hyvän mielen pitkäksi aikaa, eivätkä maksa mitään. Myönteinen palaute on syytä antaa niin avoimesti ja laajasti kuin mahdollista. Negatiivinen palaute on aina annettava kahden kesken, ja esimiehen on syytä erityisen tarkkaan harkita, minkälaisin sanavalinnoin hän korjaavan palautteen antaa. Se ei saa kohdistua henkilöön tai hänen persoonaansa, vaan selvästi työsuoritukseen, niin että asianomainen voi muuttaa toimintaansa. Mahdollisuuksien mukaan tulee esittää, mikä olisi työntekijälle parempi tapa suoriutua tehtävästä. Tarvittaessa hänelle tulee tarjota ohjausta, koulutusta tai muuta tukea. Oikeudenmukainen ja rakentava kritiikki koetaan yleensä myönteisenä, ja se auttaa työntekijää parempiin suorituksiin.¹⁶⁴

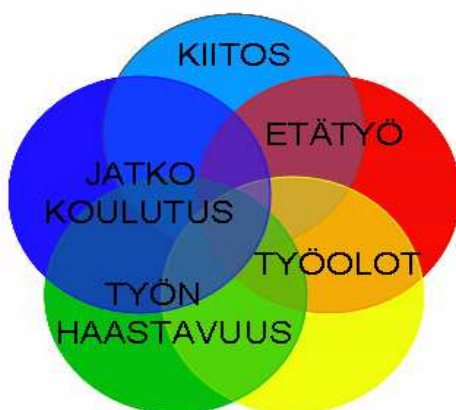
¹⁶¹ Siilasmaa, R. Teoksessa Tulikoe, s.264 - 266

¹⁶² Siilasmaa, R. Teoksessa Tulikoe, s.264 - 266

¹⁶³ Kaistila, M., s.11. Aineistoa käytetty 16.3.2013

¹⁶⁴ Kaistila, s.12. Aineistoa käytetty 16.3.2013

Kaavio 8. Aineettoman palkitsemisen mahdollisuudet osana työssä jaksamista. Kaistila, Maijaliisa. Työturvallisuuskeskuksen, Kuntaryhmän ja Kuntien Eläkevakuutuksen ”Hyvä esimiestyö” -teoksen tekstiä mukailen.¹⁶⁵



Juutin (2010) mukaan esimiestyössään heikot ja vahvat johtajat erottuvat muista ja varsinkin toisistaan selvästi. Hyvän johtajan ominaisuuksina arvostettiin erityisesti luotettavuutta, ahkeruutta, rauhallisuutta ja tasapuolisuutta. Huonon johtajan ominaisuuksina pidettiin autoritäärisyyttä, epäluotettavuutta pikkuasioihin puuttumista, epäjohdonmukaisuutta ja impulsiivisuutta.¹⁶⁶

Hyvää ihmisten johtajaa pidetään perinteisesti parempana johtajana alaisten työtyytyväisyyden kannalta, koska leadership-johtaja ottaa huomioon alaistensa inhimillisen ulottuvuuden. Peter Northousen (2007) mukaan leadership -käsite on monisäikeinen ja vaikeasti määriteltävissä¹⁶⁷. Northouse määrittelee kuitenkin Leadership -termin tarkoittavan prosessia, jossa on vaikutuspyrkimys¹⁶⁸. Lisäksi se ilmenee tietyssä ryhmäkontekstissa ja sillä on päämäärä¹⁶⁹. Asioiden johtajaa voidaan puolestaan kehua siitä, että hän saa projektit ja prosessit onnistumaan.

¹⁶⁵ Kaistila, s.11. Aineistoa käytetty 16.3.2013

¹⁶⁶ Juuti, P., 2010, s.123

¹⁶⁷ Northouse, P., 2007, s.2-3

¹⁶⁸ Sama, s.3

Komppanian päällikön johtamismetodeina voidaan pitää sekä Management-, että Leadership-johtamista, koska päällikkö on kiinteässä vuorovaikutussuhteessa suoraan alaisiinsa ja johtaa samalla heidän kauttaan useita rinnakkaisia tehtäviä, kuten varusmiesten joukkotuotantoa, erilaisia koulutuskausia ja yksittäisiä koulutustapahtumia. Päällikkö joutuu ottamaan johtamiskäyttäytymisessään huomioon omat suoranaiset alaiset ajattelevina ja tuntevina ihmisinä. Samalla toiminnan päämäärä tähtää varusmiesjoukon kouluttamiseen vaativia sodanajan olosuhteita varten, jossa hyvinvointi ja jaksaminen eivät useinkaan ole ensimmäisiä toiminnan lähtökohtia. Päällikkö joutuu siis johtamaan alaisiaan harjoituksissa, jotka simuloivat mahdollisimman tarkoin sodanajan olosuhteita. Väsymys, tunteiden purkaukset, ärtymys, nälkä, rajoittunut vapaa-aika ympärivuorokautisessa harjoituksessa sekä rajoittunut yhteyden pito omiin läheisiin luovat stressiä kaikille perusyksikön ammattisotilaille. Siten rauhanajanakin perusyksikön johtamisessa on löydettävissä liittymäpintoja vaativiin johtamistilanteisiin sodanajan harjoitusten takia. Nämä seikat haastavat päällikkönä toimivaa sotilasta alaistensa huolenpidossa, tasapuolisuudessa ja sotilaallisuuden lisäksi myös inhimillisyydessä.

5.2 Kokoava tarkastelu

Tässä luvussa kootaan yhteen lukujen 2-5 keskeinen sisältö ja havainnot. Tarkoituksena on koostaa lukijalle selkeä kuva siitä, millaisessa ympäristössä perusyksikön päällikkö toimii, millaisia tekijöitä sotilasjohtamiseen yleisesti liitetään ja millainen on Puolustusvoimien tarjoama virallinen työssä jaksamisen tuki työntekijälle.

Tarkasteltaessa perusyksikön päällikköä johtajana, on tarkasteltava myös hänen sosiaalisia kokemuksiaan, tuen ja palautteen lähteitä. Yksilökeskeinen psykologia pyrkii löytämään lainalaisuuksia yksilöiden toiminnasta. Päällikön kokemukset ja sosiaaliset suhteet, hänen koko sosiaalinen kanssakäyminen – myös johtaminen – on osa työntekijän muodostamaa mielikuvaa oman hyvinvointinsa tilasta.

Työssä jaksaminen on subjektiivinen kokemus. Toinen ihminen ei voi käskää ketään voimaan paremmin edes armeijassa. Pääesikunta ohjeistaa työssä jaksamisesta kattavasti. Päällikön kannalta haasteiksi saattavat tässä asiassa nousta tulorientoituneen organisaation suhtautuminen työssä jaksamiseen käytännön tasolla, sosiaalisen vertailun ja panos-hyöty -ajattelun

¹⁶⁹ Northouse, P., 2007, s.2-3

harhat vertaisten kesken sekä yleinen kiire ja tehtävien määrä. Stressistä puhuttaessa kannattaa muistaa, että siitä on meille myös hyötyä. Stressillä on ihmiseen sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia. Positiivinen stressi auttaa meitä esimerkiksi keskittymään tärkeimpiin asioihin täysillä ja saattamaan työmme päätökseen. Negatiivinen stressi saattaa puolestaan estää meitä toimimasta.

Päällikön työssä jaksamiseen saattaa vaikuttaa myös se tosiasia, että hän ei saa sanoa omaa mielipidettään oman esimiehensä johtamiskäyttäytymisestä, vaikka muilta perusyksikön työntekijöiltä sitä työilmapiirikyselyssä kysytäänkin. Puolustusvoimien ohje kehityskeskustelusta lisää päällikön ahdinko, sillä virallisen ohjeen mukaan esimiehen ei tarvitse ottaa palautetta omasta toiminnastaan. Heikko johtaja myös jättää alaisen mielipiteen helposti kysymättä. Siksi päälliköllä saattaa olla tukahdutettuja tunteita esimiehestään. Koska ihminen on sosiaalinen, henkinen ja fyysinen kokonaisuus, tarvitsee hänen voida hyvin kaikilla osa-alueilla. Hyvinvoinnin tasot eivät kata vain työpaikalla tapahtuvaa toimintaa, vaan ihmisen koko päivän aktiviteetit. Siten hyvinvoiva parisuhde tai onnistunut jalkapallopelejä vapaa-ajalla tuo myös työpaikalle uutta potkua.

Perusyksikön päällikön tehtävä on moniulotteinen ja vaativa. Siinä toimivalta henkilöltä vaaditaan paljon. Keskeisenä osaamisalueena päälliköllä on tutkitusti (Suvanto 2011) henkilöstöjohtaminen¹⁷⁰. Tämä osaamisalue haastaa päällikön sosiaaliset taidot, asenteet ja roolit - yksilön koko henkisen olemuksen minäkuvaa myöten. Erilaiset luonnetekijät, koulutus ja sosiaalinen aktiivisuus saattavat vaikuttaa siihen, kuinka hyvin päällikkö kykenee suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä. Koulutustahdin ollessa kovatempoinen ja vaatimusten jatkuvasti kasvaessa päälliköllä saattaa olla kiusaus tehdä ylitöitä niistä esimiehelleen ilmoittamatta. Tällainen käyttäytyminen asettaa paineita puolestaan muille päälliköille, jotka toimivat saman esikunnan alaisuudessa. Päälliköiden esimiehen silmin saattaa nimittäin näyttää siltä, että ne päälliköt, jotka eivät tee ylitöitä omalla ajallaan, suoriutuvat tehtävistään huonommin kuin se, joka tekee ylitöitä niitä merkitsemättä. Työntekijä, joka ei ole merkinnyt työtuntejaan tekee myyräntyötä seuraajalleen, joka pyrkii tekemään työnsä virka-aikana. Työntekijöiden erilaiseen työhön asennoitumiseen vaikuttavia seikkoja voivat olla mm. sosiaaliset suhteet ja vapaa-ajan viettotavat sekä urakeskeisyys ja erilainen arvomaailma.

¹⁷⁰ Suvanto J., 2011, s.55

Perusyksikön päällikkö kohtaa työssään kaikki sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Asevelvollisten, heidän omaistensa ja siviiliympäristön kanssa toimiessaan päällikkö vaikuttaa kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristössä. Jokapäiväisessä rauhanajan koulutustehtävissä, kuten suunnittelu- ja johtamistehtävissä, päällikkö vaikuttaa rauhanajan toimintaympäristössä. Valmiustehtävien suunnittelussa ja niiden tehtävien toteutuksessa päällikkö toimii kriisinajan toimintaympäristössä. Operatiivisissa suunnittelutehtävissä sekä myös kouluttautuessaan tai hankkiessaan tietoa omasta sodanajan tehtävästään päällikkö operoi sodanajan toimintaympäristössä.¹⁷¹

Perusyksiköltä odotetaan yhtäältä tehokkuutta ja suoritusvaatimusten täyttämistä taitojen opettamisen kautta, toisaalta luovuutta ja asenteellista kasvatusta sekä ryhmädynamiikan luomista. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia seikkoja. Joukkojen tuottamisen resursseina päälliköllä on yksikön omat ammattisotilaat ja yksikköön määrätyt varusmiehet, joiden kummankaan ryhmän laatuun ja rakenteeseen hän ei voi vaikuttaa. Siten perusyksikkö toimintaympäristönä saattaa muodostua tai muuttua haastavaksi johtamiskentäksi. Tällaisessa ympäristössä päällikön johtamistoiminnassa korostuu sosiaaliset valmiudet ja taidot. Se, millainen ihmiskäsitys päälliköllä on, vaikuttaa ammattisotilaiden ja alaisten kautta suoraan myös kouluttajien käyttäytymiseen. Päällikön osoittamalla arvostuksella voidaan nähdä olevan paljon liittymäpintoja alaisten osoittamalle arvostukselle omaa esimiestään kohtaan. ”Arvosta ja ole arvostettu” -lause pitää paikkansa. Molemminpuolinen kunnioitus päällikön ja alaisten kesken on tehtävässä suoriutumisen yksi elinehdoista.

Odotukset päällikköä kohtaan ovat kovat. Päällikön tulee osata kannustaa, ohjata ja opastaa. Häneltä odotetaan jämäkkyyttä ja sotilaallisuutta, mutta myös inhimillisyyttä ja toisten arvostamista. Hänen pitää kyetä suunnittelemaan tulevaisuutta ja johtamaan nykyhetken tilanteet samanaikaisesti. Lisääntyneet normistot ja niiden päivitykset ovat luoneet päällikölle haastavan ja kompleksisen vaateen muistaa, ottaa huomioon ja noudattaa vallitsevia normeja.

Varusmiehet edustavat kulloinkin oman sukupolvensa arvoja ja asenteita. Lisääntynyt individualistinen ajattelutapa, rajattomuus, perinteisten arvojen rapautuminen ja elämän äärikokemusten hakeminen ovat osa nykynuorten arkea. Sinkon (2006) mukaan media ruokkii individualistista käyttäytymistä ja ajattelua¹⁷². Myös asennoituminen kuriin ja auktoriteetteihin on jatkuvassa muutoksessa. Tällaiset yksilöt muodostavat varusmiesten osalta sosiaalisen todelli-

¹⁷¹ Valtanen et al., 2006, s.150

suuden, jota perusyksikössä pitäisi pystyä johtamaan ja kouluttamaan kohti sotavalmista joukkoa.

Sekä Vuorio (1997)¹⁷³, että Valli (2011)¹⁷⁴, Nissinen (2004)¹⁷⁵ ja Huhtinen (1999)¹⁷⁶ ovat samaa mieltä siitä, että johtaminen ei ole opeteltavissa oppaista ja kirjoista. Hyvä johtajuus vaatii jatkuvaa havainnointia omasta ja muiden johtamiskäyttäytymisestä, aikaansaadusta vaikutuksesta ja palautteesta. Timo Lieneen (2006) mukaan ihmisten johtamisessa kehittyminen vaatii yksilöltä halua kehittyä johtajana¹⁷⁷. Vuorion (1997) mukaan nuori upseeri havainnoi päälliköitään ja näin saadut kokemukset ovat tärkeitä ainesosia hänen omalle johtamiskäyttäytymiselle¹⁷⁸. Huhtinen korostaa henkistä laaja-alaisuutta ja omien kokemusten merkitystä, sekä hyvää ihmistuntemusta osina tulevaisuuden upseerilta vaadittavia ominaisuuksia¹⁷⁹.

Organisaatiokulttuurilla ja johtamisella on osoitettu olevan suuri keskinäisriippuvuus. Schein (1991) pitää organisaatiokulttuuria ja johtamista saman kolikon eri puolina juuri siksi, ettei niitä hänen mukaansa kyetä erottamaan täysin toisistaan.¹⁸⁰ Syväsen (2008) mukaan organisaation johtamisrakenne muodostaa organisaation eri hierarkiatasoilla työskentelevien toimijoiden välille erilaisia vuorovaikutussuhteita, osan ollessa vertikaalisia¹⁸¹. Syväsen mukaan vertikaalisiin suhteisiin liittyvä hierarkkinen ohjaus toteutuu parhaiten esimiestyön välityksellä¹⁸². Tämän ohjauksen tarkoituksena on saada työntekijät työskentelemään tuloksellisesti ja päämäärätietoisesti työpaikan perustehtävän ja arvojen mukaisesti¹⁸³.

Organisatorisesti päällikkö joutuu toimimaan tulkkina kahden eri organisaation välillä. Yhtäältä perusyksiköltä edellytetään linjaorganisaation mukaista tiukan sotilaallista ja kurinalaista toimintaa, toisaalta varusmiesten motivaatiota ja kokemuksia koulutuksen laadusta mitataan jatkuvasti ja saadut tulokset ohjaavat perusyksikön toimintaa kohti varusmiehiä miellyttävää koulutusta sen sijaan, että se ohjaisi sitä kohti parempia joukkotuotannon käytäntöjä. Varusmiesten loppukysely onkin osoitus siitä, kuinka perusyksiköltä vaaditaan Seeckin (2008) mai-

¹⁷² Sinkko R. 2006, Teoksessa Huhtinen (toim.) Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, s.84

¹⁷³ Vuorio V-V, 1997, s.30

¹⁷⁴ Valli L., 2012 (SAL 3/2012)

¹⁷⁵ Nissinen, 2004, s.166-170

¹⁷⁶ Huhtinen, A-M., 1999, s.132-33

¹⁷⁷ Liene, T. Teoksessa Sotilasjohtamisen tiedon kohteet (Huhtinen toim.) 2006, s.102-103

¹⁷⁸ Vuorio, 1997, s.30

¹⁷⁹ Huhtinen, 1999, s. 132-133

¹⁸⁰ Schein, 1991, s.19-20

¹⁸¹ Syvänen et al., 2008, s.30

¹⁸² Sama, s.30

¹⁸³ Sama

nitsemaa innovaatioparadigman¹⁸⁴ mukaista toimintaa, vaikka sen tehtävät ovat hyvin tayloristisia.

Onnistuneessa johtamissuhteessa perusyksikön päällikön esimies antaa päällikölle työskenteelyn tavoitteet ja reunaehdot, mutta muutoin tilaa toimia itsenäisesti. Hyvä esimies tukee alaisiaan päällikköä tarpeen mukaan ja on aina käytettävissä. Esimiehen tulee ymmärtää, että kaikki hänen alaisensa ovat yksilöitä ja johtaa heitä sen mukaisesti. Hyvään esimiestyöhön kuuluu siis luottamus, arvostuksen osoitus, yhteiset tavoitteet ja toiminnan vapaus sekä tuki. Linjaorganisaation periaatteiden mukaisesti päällikön tulisi saada käskyjä ja ohjeita vain omalta esimieheltään. Pataljoonan tai patteriston esikunnan tehtävä on nimenomaisesti helpottaa perusyksikön johtamista erottamalla tietovirrasta olennaiset, perusyksikköä koskevat asiat.

¹⁸⁴ Seeck, 2008, s.285

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaaminen

Rajaan tutkimukseni koskemaan rauhanajan perusyksikön päällikköä. Tässä tutkimuksessa annan vastaajille, entisille päälliköille, mahdollisuuden tuoda esiin omat ajatuksensa päällikön johtamisen haasteista ja työssä jaksamisesta. Tutkimuksen tulokset eivät välttämättä tuo mitään uutta tietoa päällikön työssä jaksamisesta tai johtamisen haasteista. Tutkijan on tiedostettava tämä riski aina tutkimusta aloittaessaan. Tieteenfilosofian mukaan tärkeintä on, että tutkimuksella pystytään osoittamaan tieteellisesti, että jokin asia on siten kuin se on, koska kokemukset voivat johtaa meitä harhaan¹⁸⁵.

Olen asettanut tutkimukselleni kolme tutkimuskysymystä. Keskeisimpänä tutkimuskysymyksenä tutkimuksessani on:

- Miten päällikkö kokee viihtyvänsä työssään ja mitkä ovat päällikön johtamistoiminnan tärkeimmät työkalut ja haasteet?

Alatutkimuskysymyksenä pyrin löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä asiat ovat yhteydessä päällikön työssä jaksamiseen?
- Mitkä asiat ovat yhteydessä perusyksikön johtamiseen?

Tutkimus ei keskity päällikön tuloksiin tai tehtäväalueeseen enempää, kuin työssä jaksamisen määritelmän hahmottaminen vaatii. Tutkimus käsittää johtamisen haasteet molempien johtamisen osa-alueiden kautta ja siksi keskityn tutkimaan päällikköä sekä Management-, että Leadership -näkökulmilta.

Tutkimusjoukkona käytän päällikkönä toimineita esiupseerikurssin (EUK) nro.64 opiskelijoita. Suurin osa heistä on valmistunut nelivuotisesta Kadettikoulusta ilman akateemisia oppiarvoja kesäkuun neljäntenä 2001 ja esiupseerikurssilta kesällä 2012. Kurssilaisten joukossa on myös niitä, jotka ovat aikaisemmalta koulutukseltaan opistoupseereita. He ovat iältään muita

¹⁸⁵ Kant I., 2007 (1781), s.127 *“Nevertheless it [experience] is far from the only field to which our understanding can be restricted. It tells us, to be sure, what is, but never that it must necessarily be thus and not otherwise.”*

vanhempia ja he ovat täydentäneet tutkintonsa sotatieteen maisteriksi pääosin kadettikurssin 89. mukana. Kaikista heistä valitsin tutkimukseeni heidät, joilla on kokemusta päällikön tehtävästä perusyksikössä. Otoksena esiupseerikurssilaiset edustavat koko Puolustusvoimia, koska he tulevat kaikista puolustushaaroista ja aselajeista sekä Rajavartiolaitoksesta. Mielestäni tällainen edustus on laadultaan erittäin kattava tutkittaessa suomalaista perusyksikön päällikköä.

Jätin kysymyslomakkeestani pois sairauspoissaolojen määrään liittyvät kysymykset. Mielestäni sairauspoissaolojen selvittäminen työssä jaksamisen kokemiseen liittyvänä osatekijänä olisi kokonaan erillisen tutkimuksen aihe. Samoin perustein olen jättänyt tutkimuksen ulkopuolelle kysymykset työtapaturmista, vaikka nekin liitetään yleisesti työssä jaksamiseen. Niiden sanotaan kertovan jotain yrityksen tai organisaation työhyvinvoinnin tasosta Due Diligencen¹⁸⁶ teorian mukaan¹⁸⁷. Ojalan ja Ahosen mukaan työtapaturmat, ihmisten terveys ja sairauspoissaolot muodostavat yhdessä ihmisten jaksamisen osa-alueen.¹⁸⁸ Tutkijana näen näiden seikkojen muodostavan vain kliinisen terveydellisen aspektin työssä jaksavan yksilön näkökulmasta. Tämä näkökulma sivuuttaa työssä jaksamisen *kokemisen* aspektin, jota tässä tutkimuksessa pyrin nimenomaan selvittämään.

6.2 Tutkimusmenetelmälliset valinnat ja metodologia

Kvantitatiivista tutkimusotetta on arvosteltu sen välinpitämättömyydestä tutkittavien ihmisten ympäristöä ja koko sitä kontekstia kohtaan, jossa ihmiset toimivat. Väitetään, etteivät tutkimukseen osallistujien äänet välttämättä aina tule kuulluiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vähemmälle keskustelulle on jäänyt myös kvantitatiivisia menetelmiä käyttävien tutkijoiden omat käsitykset ja tulkinnat, jotka vaikuttavat tutkimukseen. Kvalitatiivisella tutkimusotteella on puolestaan omia heikkouksiaan. Kvalitatiivinen tutkija tulkitsee, jaottelee ja analysoi tuloksia henkilökohtaisesti omien asenteidensa mukaan, eivätkä kvalitatiiviset tulokset ole kovinkaan usein yleistettävissä tutkimuksissa käytettävän pienen otoksen vuoksi.¹⁸⁹ Creswell ja

¹⁸⁶ Ojala ja Ahonen. s.248 ja s.254 - 260 ” Osaamisen ja työhyvinvoinnin Due Diligence tarkoittaa asianmukaista, huolellista tarkastelua, eli sitä prosessia, jossa ostaja hyvin tarkasti tutkii kohdeyrityksen liiketoiminnan, sen kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä oikeudellisen aseman ja pyrkii varmentamaan olettamukset, joihin alustava yritysjärjestelypäätös perustuu.”s.248

¹⁸⁷ Ojala ja Ahonen, 2005., s.256

¹⁸⁸ Sama

¹⁸⁹ Creswell J. ja Clark V., 2007, s.9

Clark (2007)¹⁹⁰ sekä Metsämuuronen (2005)¹⁹¹ ovat samaa mieltä siitä, että samaa tutkimusta voi tehdä sekä positivistisesti että fenomenologisesti, tiedon laatu vain vaihtelee. Metsämuuronen mukaan on selvää, että mitä useampaa tutkimusmenetelmää käyttää, sitä luotettavampaa saatu tieto on¹⁹². Triangulaatio on tästä yksi esimerkki. Siinä samaa ilmiötä tarkastellaan useasta eri suunnasta. Käyttämäni menetelmä on lähimpänä Metsämuuronen tulkintaa Denzin'n viittaamaa Multi Methods -menetelmää (Denzin 1988)¹⁹³, jossa käytän samassa kyselyssä sekä laadullisia, että määrällisiä mittareita.

Edellä olevien perusteluiden mukaisesti tutkimukseni on mixed methods -tutkimus, jossa analysoin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa. Yhdistämällä ja vertailemalla kahta erilaista tietoa voin saada aikaan syvällisempiä ja perusteellisempia tuloksia, kuin käyttämällä vain yhtä menetelmää. Creswell ja Clark (2007) toteavatkin:

*”Mixed methods research provides strengths that offset the weaknesses of both quantitative and qualitative research.---it provides more comprehensive evidence for studying aresearch problem than either quantitative or qualitative research alone.”*¹⁹⁴

Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009) tulkitsevat Denzinin (1978) metodologisen triangulaation olevan yksi tapa toteuttaa tutkimus. Laadullisen tutkimuksen painottuessa yhä selvemmin analyysimenetelmiin niiden triangulaatiosta on tullut yhä suositumpaa.¹⁹⁵

Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty internet-kyselyä Webropol-ohjelman avulla. Kvantitatiivinen aineisto on käsitelty SPSS-20 -ohjelmalla ja kvalitatiivinen käyttämällä laadullista sisällön analyysiä. Aineiston analysointi on esitetty seuraavassa taulukossa.

¹⁹⁰ Creswell and Clark, 2007, s.9

¹⁹¹ Metsämuuronen, J., 2005, s.244-245

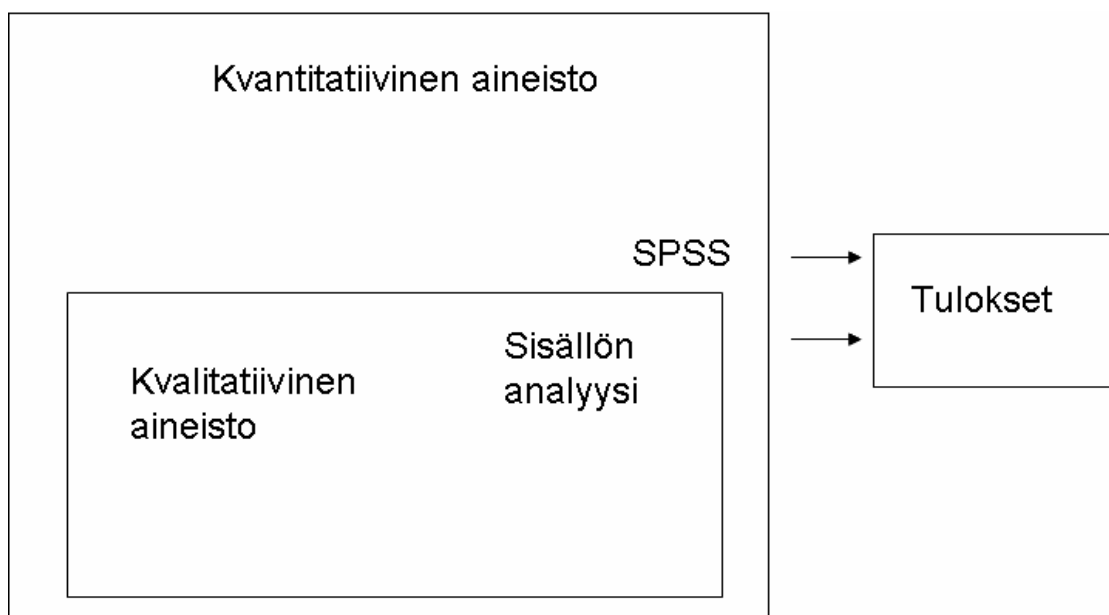
¹⁹² Metsämuuronen, s.245

¹⁹³ Sama

¹⁹⁴ Creswell and Clark, 2007, s.9

¹⁹⁵ Tuomi, J. ja Sarajärvi, A., 2009, s.145

Kaavio 9: Mixed methods -menetelmän käyttö tässä tutkimuksessa Creswelliä ja Clarkia (2007) mukaillen¹⁹⁶



Tutkimus keskittyy tutkimaan päällikön työssä jaksamista ja johtamisen haasteita ilmiöinä. Toisaalta tutkimus myös lähtee siitä oletuksesta, että tulokset ovat aina tulkinnallisia ja analyysin kautta eri tavoin tulkittavissa. Toinen tutkija voisi löytää erilaisia tuloksia, koska tutkittavina on joukko eri tavalla ajattelevia ja tuntevia ihmisiä. Teoriassa ajateltuna toisella tutkimuskerralla voisi vastaajina olla täysin erilaisia ihmisiä erilaisilla kokemuksilla. Tutkimukseni on siis aikaan ja vastaajiin sidottu tutkimus, jossa itse tutkijana pyrin analysoimaan saatuja tuloksia.

Tutkimustulokset ovat muodostuneet tilastollisen analyysin, parametritömiä testien, ja sisällön analyysin kautta. Tilastollisia menetelmiä ovat olleet korrelaatioanalyysit, ristiintaulukointi, faktorianalyysi sekä erilaiset jakaumien tarkastelut. Vastaajamäärä on yhteensä 24 ($n=24$). Pienen aineistokoon vuoksi on päädytty käyttämään parametritömiä testejä.

Tutkimusta voitaisiin kuvata lähestymistavaltaan fenomenografis-hermeneuttiseksi, koska siinä kuvataan vastaajien käsitystä päällikön työssä jaksamisesta ja koska tutkijana omat kokemukseni ja hypoteesit ovat olleet mukana ohjaamassa aineiston hankintaa ja analysointia.

¹⁹⁶ Creswell and Clark, 2007, s.7

Rissanen (2006) toteaa fenomenografian antavan tutkijalle mahdollisuuden tarkastella tutkittavien henkilöiden kokemuksia siinä asiayhteydessä, jossa ne tapahtuvat¹⁹⁷.

”Fenomenografisen tutkijan tavoitteena on onnistua tuomaan esiin se konteksti, johon haastateltavan käsitykset liittyvät. Tämän tyyppisen ajattelun taustalla on näkemys siitä, että ihmisten kokemukset ovat aina yhteydessä siihen, missä tilanteessa ja asiayhteydessä ne tapahtuvat. Tästä syystä myös fenomenografinen tutkija voi itse havahtua huomaamaan, että tutkittava ilmiö voidaan ymmärtää muillakin tavoilla kuin hän on tehnyt.”¹⁹⁸

Tutkimuksessa on myös kriittisen realismin piirteitä, koska pidän tutkittavien henkilöiden vastauksia todellisuuden ilmentyminä, jotka ovat tulkittavissa kokemusten kontekstin kautta. Tutkimuksessani päällikön työssä jaksaminen on todellista, mutta suhteellista, koska kaikki päälliköt ovat saattaneet kokea päällikön tehtävät eri tavalla. Tutkimusorientaationi mukaisesti pyrin lähestymään tutkittavaa aihetta ilman ennakkokäsityksiä. Aikaisemmin toin esille omat olettamukseni, mutta niin kauan kuin tiedostan ne, en usko niiden vaikuttavan tutkimustulokseen. Tutkimukseni rakentuu tutkimuskohteeni lisäksi myös omien kokemusteni ja ymmärrysprosessini tarkastelusta.

Ihmiskäsitykseni on konstruktivistis-sosiaalinen. Yhdyn Burrin (2004) ihmiskäsitykseen:

”Ihminen on ainutkertainen yksilö omine kykyineen, lahjoineen ja arvoineen. Riippumatta näiden piirteiden alkuperästä, synnynnäisiä tai hankittuja, juuri niiden ainutlaatuinen yhdistelmä tekee meistä sen, mitä olemme.”¹⁹⁹

Ihminen on mielestäni ennen kaikkea *homo socius*, sillä ihminen on luotu toisten ihmisten yhteyteen. Useat ihmiset, jotka ovat olosuhteiden pakosta joutuneet erilleen muista ihmisistä, ovat menettäneet henkisen tasapainonsa sosiaalisen vuorovaikutuksen puutteessa. Tästä Järvinen (2009) toteaa:

¹⁹⁷ Rissanen, R., 2006, Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.[pdf-verkkajulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 27.2.2013.)

¹⁹⁸ Sama

¹⁹⁹ Burr, V., 2004, s.8

” Ihminen on sosiaalinen olento, jonka mielenterveydelle pitkäaikainen eristäytyminen on vahingollista. --- Yksi syy luoda läheisiä suhteita muihin on juuri yksinäisyyden tunteen välttäminen. Tarve kuulua yhteen toisten ihmisten kanssa on perustavanlaatuinen vietti, varsinkin stressaavissa tilanteissa. Muiden ihmisten reaktiot antavat yksilölle sosiaalisen vertailukohteen ja sitä kautta tärkeää tietoa omista reaktioista. ”²⁰⁰

De Jong Gierveld & Havens (2004) jatkavat:

”Sosiaalinen verkosto käsittää yksilön olemassaolevat ihmissuhteet, rakenteen ja vuorovaikutuksen. Sosiaalisen verkoston tärkeys näkyy siinä, miten se tyydyttää tai pystyy vastaamaan ihmisen odotuksiin ja tarpeisiin. Sosiaalisten kontaktien kautta yksilö ylläpitää sosiaalista identiteettiään, saa emotionaalista tukea, aineellista apua, tietoa ja uusia kontakteja. Sosiaalisesti eristyneellä ihmisellä kontaktit puuttuvat kokonaan tai ovat heikot. Sosiaalisen eristyneisyyden vastakohtaksi on määritelty mm. sosiaalinen osallistuminen. ”²⁰¹

Mielestäni ihminen on yksilönäkin ehyt vain toisten seurassa. Siten jokaisella ihmisellä on luontainen tarve rakentaa identiteettiään kiinteässä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ihminen oppii normit, käyttäytymistavat ja vuorovaikutustaidot aina osana jotain ryhmää. Aluksi se lienee kaikilla perhe, myöhemmin verrokkiryhmä voi muodostua opiskelu-, työ-, tai harrastuskavereista. Yksilön saama palaute omasta itsestään ja omasta toiminnastaan rakentaa identiteettiämme jatkuvasti. Se, miten ympäristö ja lähimmät ihmiset suhtautuvat erehdyksiin, epäonnistumisiin ja millaisia arvoja pidetään hyväksyttävinä, heijastuu suoraan yksilön käyttäytymiseen. Yksilönä ihminen käyttäytyy kuitenkin usein toisin, kuin ryhmässä. Jos ihmisen käyttäytyminen olisi yksiselitteistä ja selvää eri tilanteissa, yksin ja yhdessä toisten kanssa, psykologian eri tutkimushaaroja ei tarvittaisi. Ihminen omaa mielestäni mielenkiintoisen kompleksisen kokonaisuuden toimintaamme määritteleviä lainalaisuuksia, arvoja ja käsityksiä, ja toisaalta yllättäviä, intuition varassa tehtyjä, perusteettomia valintoja. Mielestäni ihminen ei ole vain mekaanisesti eri ärsykkeisiin reagoiva kone, vaan ajatteleva ja tunteva ainutkertainen kokonaisuus.

²⁰⁰ Järvinen ja muut, 2009, s.60

²⁰¹ De Jong Gierveld & Havens 2004, teoksessa:

Tiikkainen Pirjo, Heikkinen Riitta-Liisa. Sosiaalisen toimintakyvyn arviointi ja mittaaminen väestötutkimuksissa 2011

6.3 Tutkimuspolkuni

Aloitin perehtymisen tutkimuksen aihealueeseen jo ennen sotatieteiden maisterikurssin alkua. Kuten totesin aiemmin, tutkimuksen lähtökohtana oli oma kiinnostukseni tutkia päällikköä sosiaalisena yksilönä johtamisen ja työssä jaksaminen kontekstissa. Aluksi suunnittelin tutkivani vain oman joukko-osastoni perusyksikön päälliköitä. Sain ajatuksilleni kannustusta vuonna 2009 silloiselta pataljoonan komentajaltani Jukka Kentalta, jolle esittelin tulevaa tutkimukseni aihetta. Hän sanoi tutkimuksen koskettavan sellaista aihealuetta, johon keskitytään liian vähän. Häneltä sain myös arvokkaita päällikön työnkuvaan ja johtamisen haasteisiin liittyviä käytännön esimerkkejä siitä, mihin tutkimusta kannattaisi suunnata.

Työn ohessa tein havaintoja päällikön työnkuvasta paitsi sivusta seuraajana myös henkilökohdaisesti toimiessani päällikön tehtävässä kaksi viikkoa vuonna 2011. Sain myös havainnoida eri päälliköiden tapaa suhtautua työssä kohtaamiinsa haasteisiin, kun toimin koko kouluttajaurani ajan myös yksikkömme yksikköpuseerin ja myöhemmin komppanian vääpelin sijaisena omien töideni ohessa.

Laadin kysymykset Webropol -ohjelmalla siksi, että myös rajavartiolaitoksen edustajat voivat vastata kyselyyn. Ennen kyselyn aktivoimista vastaajille kävin kertomassa tutkimuksestani kohderyhmälle. Kerroin heille, miten vähän päällikön työssä jaksamista on tutkittu, ja kannustin heitä vastaamaan omien tuntemustensa mukaan. Selvitin kurssilaisille myös vastaamisaikataulun ja kartoitin heistä päällikköinä toimineiden määrän. En kertonut heille tutkimusmenetelmästäni, tutkimusvalinnoistani, enkä omista ennakkohypoteeseistäni mitään. Näin uskon lujittaneeni edelleen tutkimuksen reliabiliteettia. Jokainen vastaaja saa vastata omien kokemustensa ja näkemystensä mukaan. On tieteellisesti tutkittu tosiasia, että tutkijan auktoriteetilla voi olla erittäin suuri vaikutus vastaajien käyttäytymiseen ja vastauksiin²⁰².

Aktivoin Webropol -kyselyn viikon 6 puolivälissä 2012 ja annoin vastaajille vastausaikaa viikon 9 puoliväliin saakka. Tein näin, koska tiesin, että pääosa esiupseerikurssin opiskelijois-

²⁰² Järvinen ja muut, 2009, s.21. Viittaus liittyy Stanley Milgramin tottelevaisuuskokeisiin USA:ssa, joissa koehenkilöt luulivat osallistuvansa muistikokeeseen. Todellisuudessa kokeella haluttiin selvittää auktoriteetin vaikutusta yksilön käyttäytymiselle. Koehenkilöistä yli 70% antoi koetta johtaneen tutkijan käskystä kuolettaviksi luulemansa määrän sähköshokkeja henkilölle, joka ei muistanut yksinkertaista muistitehtävää. Koe osoitti, että auktoriteetilla on rajatussa ympäristössä erittäin suuri vaikutus yksilön käyttäytymiselle. Yksilö pyrkii siirtämään vastuun omista teoistaan käskyn antajalle.

ta oli taktiikan harjoituksessa aina viikon 7 loppuun asti. Näin jokaiselle vastaajalle jäi todellista vastausaikaa vähintään puolitoista viikkoa. Sain kuitenkin ensimmäiset vastaukset jo samana päivänä, kuin kysely aktivoitiin, vaikka harjoitus oli vielä käynnissä. Vastausten antamisen helppous oman aikataulun mukaan onkin yksi www-kyselyn vahvuuksista.

6.4 Kysymyslomakkeen rakentaminen ja sisältö

Hyvälle kysymyslomakkeelle ominaisia asioita on helppo luetella. Heikkilä (2010) luettelee niitä 13 kpl²⁰³. Mukana ovat selkeys, tekstin huoliteltu ulkoasu ja luettavuus, vastausohjeiden yksiselitteisyys, looginen etenemistapa, samaa aihetta koskevien kysymysten kategoriointi ja niiden otsikointi sekä se, että alussa olisi hyvä olla helppoja kysymyksiä²⁰⁴. Rakensin oman kysymyslomakkeeni näiden ohjeiden mukaiseksi.

Tiedonkeruumenetelmänä käytin Webropol -järjestelmää, koska se on joustava sekä vastaajaystävällinen järjestelmä. Järjestelmä antaa mahdollisuuden toteuttaa kysely vastaajan valitsemana ajankohtana. Siten myös vastausten luotettavuus paranee huomattavasti, kun vastaaja voi itse valita vastausajankohdan. Kiistattomana etuna voidaan pitää myös sitä, että kyselyyn vastataan kasvottomana. Kasvokkain toteutettavassa haastattelutilanteessa saattaa vastaajilla esiintyä miellyttämisen halua, mutta kyselyn ollessa kasvoton, se antaa mahdollisuuden olla ehdottoman rehellinen. Webropol -järjestelmä antoi minulle tutkijana myös mahdollisuuden havaita vastausaktiivisuus kyselyn aikana. Näin tutkijana minulla oli mahdollista kehottaa kyselyyn vastaamattomia ”mattimyöhäisiä” henkilöitä vastaamaan ennen, kuin kyselyn aika menee ohi. Näin myös tein.

Toteutin kyselyn 80 kysymyksen kautta. Varsinaisten tutkimuskysymyksiin vastaavien kysymysten lisäksi vastaajilta kartoitettiin taustatietoja kuten elämäntilannetta, päällikkönä oloa sekä johdettavien esim. suoranaisten alaisten ja joukkueiden/jaosten määrää. Kyselyn lopussa oli myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrin saamaan lisätietoa päälliköistä. Kyselyn kysymykset olin laatinut itse nojautuen sosiaalipsykologian eri teorioihin, mutta olen saanut myös paljon ideoita Puolustusvoimien työilmapiirikyselystä²⁰⁵. Koin tarpeellisenä lähestyä päällikön työssä jaksamista eri tavalla, kuin mihin jokainen sotilas on työilmapiirikyselyiden

²⁰³ Heikkilä, T. 2010, s.48-49

²⁰⁴ Sama

kautta tottunut, koska päällikkö ei itse saa vastata suureen osaan työilmapiiirikyselyn niistä kysymyksistä, jotka koskevat juuri työn määrää ja muita työssä jaksamiseen liittyviä seikkoja. Valitsin omat kysymykseni, koska mielestäni TIP -kysely itsessään ei riitä selvittämään kaikkia päällikön jaksamiseen ja johtamisen haasteisiin liittyviä ongelmia. Työilmapiiirikysely ei olisi antanut vastauksia johtamisen haasteisiin, joita oma kyselyni pyrkii tarkastelemaan.

Kysymykset alkoivat taustatietojen kartoituksella 10 kysymyksen avulla. Taustakysymysten tarkoituksena oli selvittää mm. päällikkönä toimineen henkilön ikä, puolustushaara, asumisolosuhteet, perhetilanne ja suoranaisten alaisten määrä. Samalla taustakysymykset toimivat helppoina lämmittelykysymyksinä ennen varsinaisia kysymyksiä, jotka vaativat vastaajaa miettimään vastauksiaan tarkemmin. Tämä on tieteellisissä tutkimuksissa arvostettu ja kannustettu käytäntö²⁰⁶. Kysymykset ovat liitteenä yksi.²⁰⁷

Itse kysymyksiä muodostui kaikkiaan 80 kpl (ml. avoimet kysymykset). Jaoin kysymykset esikysymysten jälkeen viiteen alakategoriaan sekä avoimiin kysymyksiin, joita oli myös viisi. Monivalintakysymyksillä oli kaikilla sama viisiportainen Likertin asteikko. Kysymysten ääripäitä edustivat täysin samaa ja täysin eri mieltä olevat toteamat. Muita asteikon arvoja olivat osittain samaa ja osittain eri mieltä olevat toteamat. Asteikossa keskellä oli toteama ”vaikea sanoa”. Sain kysymyksiä testatessani palautetta toteamien muodoista. Muotoilemalla neutraalin toteaman näin sen sijaan, että se olisi ollut ”en osaa sanoa” uskon saavani enemmän kantaaottavia vastauksia. Sotilalle on vaikea tunnustaa, ettei osaa ottaa kantaa, mutta vielä vaikeampaa on tunnustaa se, että se on vaikeaa²⁰⁸. WEBROPOL -ohjelma ei antanut mahdollisuuksia ”Vaikea sanoa” -toteaman sijoittamiseksi erilleen muista vaihtoehtoista. Kvantitatiivisten tutkimuksen tulosten kannalta oli hyvä, että voin kuitenkin SPSS -ohjelmalla jättää ”vaikea sanoa” -vastaukset tarvittaessa sivuun. Siten ne eivät vaikuttaneet esimerkiksi keskiarvoon ja keskihajontaan arvioitaessa vastausten varianssia.

Rakensin kysymyksistä viiden kategorian aihealueet. Jaotteleamalla kysymykset selkeästi aihealueittain vastaajien on helpompaa vastata, koska vastatessa voi kiinnittää täyden huomion yhden aihepiiriin kysymyksiin kerrallaan. Testatessani lomaketta huomasin, että jo kategorisointi

²⁰⁵ Puolustusvoimien asiakirjahallinnon asiakirja HE658/AG54: Työilmapiiirikyselyt Puolustusvoimissa: ”Jos olet perusyksikön päällikkö, älä vastaa tähän kysymykseen” -lause toistuu kymmenen kertaa kyselyn aikana.

²⁰⁶ Heikkilä, T., 2010, s.49

²⁰⁷ Kysymykset on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1. Kysymyslomakkeen ulkoasu poikkesi liitteenä olevasta, mutta sisältö oli sama.

²⁰⁸ Perustan tämän väitteen omiin kokemuksiini itsestäni sotilana, esimiehistäni, alaisistani ja vertaisistani reilun kuuden työvuoden aikana.

itsessään riittää siihen, että vastaaja kokee vastaavansa yhden aihepiirin kysymyksiin, vaikka todellisuudessa aihepiirejä olisi useita samassa kategoriassa. Omassa kyselyssäni käytin samaa muuttujaa mittaavia kysymyksiä kahdessa eri kategoriassa, mutta eri sanamuodossa.

Olen laatinut kysymykset pohjautuen eri teorioihin hyvinvointiin, johtamiseen ja psykologiaan liittyen. Mukana on kysymyksiä Leon Festingerin kognitiivisesta dissonanssista²⁰⁹, Mihalyi Csikszentmihalyin positiivisesta psykologiasta, työn imusta eli ”Flow:sta” ja elämän asenteesta, George Herbert Meadin symbolisen interaktionismin²¹⁰ periaatteista, Mary Clarkin autonomiasta ja hallinnan tunteesta²¹¹, sekä Edward Decin sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta²¹². Myös Työterveyslaitoksen mainitsemat työssä uupumiseen vaikuttavat seikat²¹³ ovat ohjanneet kysymysteni asettelua. Eniten yhtymäpintoja kysymyslomakkeeni löytää kuitenkin Paul Spectorin²¹⁴ mainitsemiin seikkoihin työtyytyväisyydestä. Seuraavassa taulukossa on esitetty kysymyslomakkeen ideointiin vaikuttaneita seikkoja.

²⁰⁹ Järvinen ja muut, 2009, s.21

²¹⁰ Sama, s.19, *”Ihmistä tulisi tutkia merkityksiä luovana olentona, joka on olemassa suhteessa tosiin. Symbolien, varsinkin kielen, avulla ihminen välittää muille ajatteluaan, toimintaansa ja identiteettiään.”*

²¹¹ Ojanen, 2007, s. 61

²¹² Ojanen, 2007, s. 67

²¹³ Työterveyslaitoksen verkkosivut. www.ttl.fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi. Aineistoa käytetty 21.2.2012. Sivujen mukaan kolme asiaa nousee yli muiden: työn itsenäisyys, onnistumiset työssä ja riittävä ja myönteinen palaute suhteessa ponnisteluihin.

²¹⁴ Spector P., Job Satisfaction. Application assessment, causes and consequences. Thousand Oaks. Sage 1997

Taulukko 3. Kysymyslomakkeen ideointiin vaikuttaneita teoreettisia lähtökohtia²¹⁵

Paul Spectorin työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	Peter Warrin työn vitamiinit
<ol style="list-style-type: none"> 1. Palkka 2. Ylennysmahdollisuudet 3. Johtaminen 4. Muut edut 5. Myönteinen palaute 6. Säännöt ja menettelytavat 7. Työtoverien suhtautuminen 8. Työn laatu 9. Kommunikaatio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontrollin mahdollisuus 2. Elämän jäsentyminen 3. Mahdollisuus taitojen käyttöön 4. Ulkoiset tavoitteet 5. Vaihtelu 6. Sosiaaliset kontaktit 7. Arvostettu asema 8. Toimeentulo 9. Fyysinen turvallisuus

Kategorioista ensimmäinen on työn mielekkyys. Tässä kategoriassa on kysymyksiä yhteensä 17. Kysymykset 1-3 mittaavat työntekijän omaa kokemusta työn tarpeellisuudesta, kiitoksen määrää ja palautteen saamista sekä sitä, kokeeko henkilö saavuttaneensa työllään tuloksia. Kysymykset 4-5 mittaavat toiminnanvapautta ja yksilön vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön. Kysymykset 6-10 mittaavat tukea ja vuorovaikutusta alaisten kanssa ja kysymykset 11 ja 13 tukea ja vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Kysymys 12 kartoittaa tehtävän arvostusta työyhteisössä. Kysymykset 14-16 päällikön tehtävän suhdetta osaamiseen, palkkaan ja seuraaviin tehtäviin nähden. Kysymys 17 mittaa päällikön koulutuksellisia valmiuksia toimia päällikkönä. Kysymys linkittyy taustakysymykseen numero 10: Suoritin rauhanajan päällikkökurssin ennen päällikön tehtävää.

Toinen kysymyskategoria on työn luonne, työssä viihtyminen. Tässä kategoriassa on yhteensä 17 kysymystä. Kysymykset nro. 18 ja 19 mittaavat henkilön kokemusta työn vedosta (Flow) ja työn järjestelytaitoja eri tilanteissa. Kysymykset 20-23 ja 28-30 mittaavat ristiin samoja asioita, kuin ensimmäisen kategorian kysymykset ja lisäsivät siten tutkimuksen reliabiliteettia. Kysymykset 24 ja 25 mittaavat sotilashierarkian vaikutusta työskennellessä alaisten ja esimiehen kanssa. Kysymykset 26 ja 27 mittaavat tietojärjestelmien roolia työssä. Kysymykset 31-34 mittaavat Puolustusvoimien ulkopuolisen työn vetovoimaa, itsearviota omista kyvyistä päälliköksi, työympäristön rauhallisuutta ja viihtyisyyttä. Työympäristön viihtyisyys ja rauhallisuus on noussut avokonttorien aikakaudella ajankohtaiseksi tutkimuskohteeksi. Melu lisää negatiiv-

²¹⁵ Ojanen, 2007, s.282

vista stressiä ja vähentää keskittymiskykyä ja vigilanssia eli valppautta. Siksi sen huomioiminen liitetään yleensä olennaisena osana työssä viihtymisen kokemuksesta.

Kolmantena kategoriana on vapaa-aika, palautuminen ja ihmissuhteet. Näitä mitatetaan 10 kysymyksen avulla. Kysymykset 35 - 39 ja 41 mittaavat päällikön rajanvetoa työasioiden ja vapaa-ajan suhteen sekä työn kuormittavuutta ajallisesti. Kysymykset 40, 42 ja 44 kartoittavat sitä, miten päällikkö kokee työn vaikuttaneen omiin ihmissuhteisiinsa. Kysymyksen 43 avulla saadaan tietoa siitä, onko päälliköllä toimineilla harrastus, joka auttoi irrottautumaan työstä.

Neljäs kategoria keskittyy mittaamaan henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Kysymyksiä on tässä kategoriassa yhteensä 13. Kysymys 45 selvittää kokemusta unen laadusta. Kysymyksillä 46 - 48 mitataan päällikön tehtävän kuormittavuutta, tarmon ja innokkuuden sekä liiallisen stressin kokemista. Stressin kysyminen itsessään ei ollut relevanttia, koska Professori Leskisen mukaan useimmat psykologian tutkimukset osoittavat, että stressi on ihmiselle hyväksi²¹⁶. Stressi lisää tarkkaavaisuuttamme eli vigilanssia ja terästä keskittymiskykyämme ääritilanteissa²¹⁷. Kysymyksillä 49 - 53 mitataan vastuun määrän ja mielihyvän kokemista, työn monipuolisuutta, omia vaikutusmahdollisuuksia omien alaisten työssä jaksamiseen, sekä korvaamattomuuden kokemusta sairastapauksessa. Kysymykset 54 -56 mittaavat sitä, miten yksikön sisäinen ilmapiiri koettiin, viihdytäänkö päällikön työssä ja käytetäänkö työnantajan tarjoamaa mahdollisuutta liikunnan harrastamiseen työajalla²¹⁸.

Viides kategoria mittaa johtamisen haasteita ja organisaatiokulttuuria.. Kysymys nro. 57 mittaa ristiin samaa asiaa, kuin aiempien kategorioiden kysymykset omista vaikutusmahdollisuuksista yksikön sisällä tapahtuvaan työhön. Kysymykset 58 - 61 mittaavat sitä, kuinka esi-kunta, esimies ja organisaatio itsessään tukevat päällikön työtä. Kysymykset 62 ja 63 mittaavat sitä, kuinka paljon eri henkilöstöryhmien johtaminen aiheuttaa työtä. Kysymyksissä 64 ja 65 mitataan kognitiivista dissonanssia, arvostiriitaa, vaatimusten ja omien odotusten sekä vaatimusten ja realiteettien suhteen.

²¹⁶ Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitos. Professori Leskisen luento sotilaan psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä SM2 opiskelijoille opintojaksolla 1C02, 1.2.2012.

²¹⁷ Sama

²¹⁸ Pääesikunta, henkilöstöosasto 2008. Hallinnollinen normi HE33/14.2.2008. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön fyysinen työkyky ja kenttäkelpoisuus. ”Kuntotestit suoritettuaan työntekijällä on oikeus käyttää kaksi tuntia viikossa työaikaansa työnantajan tarjoamiin liikuntapalveluihin”

Kognitiivisen dissonanssin teorian kehittäjän Leon Festingerin mukaan ristiriitaiset kognitiot toimivat käyttövoimana, joka pakottaa hankkimaan tai keksimään uusia ajatuksia ja uskomuksia tai muokkaamaan jo olemassa olevia uskomuksia niin, että kognitiivisen dissonanssin määrä vähenee.²¹⁹ Teorian mukaan kognitiivista dissonanssia syntyy esim. silloin, kun ihmisen käyttäytyminen ja asenteet ovat ristiriidassa. Kognitiivisen dissonanssin teoriassa oletetaan, että minkä tahansa ajatteluun, tunteisiin tai toimintaan liittyvien asioiden esimerkiksi uskomusten, asenteiden ja odotusten, epäjohdonmukaisuus ja ristiriitaisuus aiheuttavat meille ahdistusta ja jännitystä. Dissonanssi on epämiellyttävä tila, josta pyritään jollakin keinolla eroon.²²⁰ Käytännössä halusin selvittää, esiintyykö päälliköillä kognitiivista dissonanssia vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen tai omien odotusten ja vaatimusten suhteen. Nämä kysymykset ovat työssä jaksamisen tutkimuksessa mielestäni avainasemassa, koska jos ihminen kokee tekevänsä turhaa työtä, hän ei ole motivoitunut. Myös motivoituneen työntekijän jaksaminen työssä heikkenee, jos hänelle ei anneta onnistumisen mahdollisuuksia. Omat odotukset voivat olla ristiriidassa organisaation odotusten suhteen.

Avointen kysymysten tarkoitus on saada syvyyttä monivalintakysymyksiin. Pyrin rakentamaan kysymykset sellaisiksi, että saisin havaintoja siitä, mitkä asiat olivat vastaajien mielestä johtamisen ja työssä jaksamisen kannalta olennaisimpia, sekä sitä, mistä he saivat tukea tehtävänsään ja millaista se oli. Olisin toki voinut kysyä vastaajilta samat asiat myös monivalintakysymyksinä. Silloin olisi mielestäni ollut vaara, että en olisi osannut laatia vaihtoehtoista riittävän kattavia ja jonkun vastaajan mielipide ei olisi tullut esille vaihtoehtojen puuttuessa.

Antamalla vastaajille mahdollisuuden vastata omin sanoin rajoittamatta vastauksia, varsinkin monivalintakysymysten jälkeen, vastaajilla on todellinen mahdollisuus kertoa mielipiteensä. Aiemmat vastaukset ovat saattaneet herättää vastaajissa ajatuksia, jotka he haluavat vielä tuoda esille. Mielestäni oli siis perusteltua ottaa avoimet kysymykset mukaan kyselyyn ja jättää ne viimeisiksi.

Kysymyslomakkeella ei voida, eikä tässä työssä edes ole tarkoituskaan, saada tietoa siitä, mikä on päällikkönä toimineen henkilön osaamisen ja työssä jaksamisen suhde. Teoriassa on täysin mahdollista, että henkilö, joka on kokenut päällikön tehtävän viihtyisänä, stressivapaana ja

²¹⁹ Järvinen ja muut, 2009, s. 21 ja 47

²²⁰ Sama

mukavana, ei välttämättä ole saanut mitään aikaan. Toisaalta stressaantunut päällikkö, joka on kokenut työn vaatimukset miltei ylivoimaisina, on voinut saada aikaan erittäin hyviä tuloksia.

Tulosten ja työssä jaksamisen suhde on siis ongelmallinen. Sen tutkiminen vaatisi päällikön esimiesten haastatteluja, suoritusarviointeihin paneutumista usean vuoden ajalta, sekä alaisten tarkan arvion omasta päälliköstään. Tämä tutkimus ei edes pyri tutkimaan osaamisen, tuloksellisuuden ja työssä jaksamisen suhdetta toisiinsa. Lukijan on hyvä tiedostaa, että tässä tutkimuksessa esitetyt mallit työssään viihtyvistä päälliköistä eivät välttämättä ole suoraan rinnastettavissa työssään menestyvään ja esimiesten arvostamaan ihanpäällikköön.

6.5 Kvalitatiivisen aineiston sisällönanalyysi

Tutkimuksen kvalitatiivisen aineiston analysoimisessa on käytetty sisällönanalyysiä, sisällön erittelyä eli kontingenssianalyysiä, jota Tuomi ja Sarajärvi tulkitsevat Eskolan (1975) tarkoittaneen ilmaisujen tiheyden laskemisen laajentamiseksi sanontojen välisien yhteyksien tarkastelemiseksi ja löytämiseksi²²¹. Tuomen ja Sarajärven tulkinnan mukaan Kyngäs ja Vanhanen (1999) esittävät sisällön analyysin ja laadullisen sisällön analyysin rajan kulkevan kvantifiointin reunalla.

Tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto on muodostunut viiden avoimen kysymyksen vastauksista, jotka olivat kyselyn lopussa. Avoimet kysymykset kartoittivat vastaajien kokemuksia työssä jaksamisesta ja johtamisesta sekä positiivisten että negatiivisten muistojen kautta. Lisäksi kysymysten avulla haluttiin selvittää mistä päälliköt ovat saaneet tukea. Sisällönanalyysillä on pyritty selvittämään, miten päälliköt ovat kokeneet työssä jaksamisen ja johtamisen omassa työssään. Kvalitatiivisilla kysymyksillä on myös haluttu hakea lisää syvyyttä kvantitatiivisen aineiston tarjoamiin vastauksiin, kuten Tuomi ja Sarajärvi tulkitsevat Denzin (1978) tarkoittavan, kun hän mainitsee useiden metodien käytön triangulaation osana²²². Sisällön erittelyn mukaisesti vastaukset on ryhmitelty vastausten määrän ja esiintymistiheyden mukaisesti²²³ tämän tutkimuksen tulokset -luvun työssä jaksamista ja johtamisen haasteita kuvaavassa taulukossa. Jaottelu on tehty ryhmittelemällä vastaukset kysymysten mukaiseen järjestykseen. Yksittäisiä havaintoja ei raportoida.

²²¹ Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.105

²²² Sama, s.145

²²³ Sama, s.121 *Aineiston kvantifiointi*

Analyysiyksikkönä aineiston ryhmittelyssä on ollut sanat ja sanayhdistelmät. Ryhmittelyn aluksi katsoin kaikki yhden kysymyksen vastaukset läpi ja muodostin itselleni kuvan siitä, millaisia mielipiteitä vastaajilla kaikkiaan oli. Seuraavaksi tein listan niistä sanoista tai sanayhdistelmistä, joita vastauksissa näytti esiintyvän eniten. Tämän jälkeen tarkastelin yhtä ilmaisuja ja laskin yhteen kaikki vastaukset, joissa nämä esiintyivät. Lopuksi tarkastelin vielä niitä ilmauksia, joita ei ollut riittävästi muodostaakseen omia ryhmiä (alle kaksi), ja pyrin löytämään niistä liittymäpintoja ja toistoa muiden kysymysten vastauksiin. Sisällön analyysiä tarvitsin siihen, että tutkin ja mietin, mitkä asiat ovat voineet vaikuttaa vastaajien kokemukseen siinä toimintaympäristössä, jossa päällikkö toimii.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin omissa alaluvuissaan. Ensimmäinen tutkimuskysymys on selkeyden vuoksi jaettu kahteen erilliseen alalukuun. Ensimmäiseksi tarkastellaan perusyksikön päällikön johtamistoiminnan työkaluja ja haasteita, toiseksi päällikön työssä jaksamiseen yhteydessä olevia tekijöitä ja viimeiseksi perusyksikön johtamiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset tulokset raportoidaan samoissa luvuissa.

7.1 Päällikön johtamistoiminnan tärkeimmät työkalut ja haasteet

Seuraavaan taulukkoon on koottu perusyksiköiden päälliköiden kokemuksia työssä jaksamisesta ja johtamisen haasteista. Kokemukset on ryhmitelty kysymysten mukaisiin kategorioihin.

Perusyksikössä vallitsevalla hyvällä hengellä päälliköt tarkoittanevat samojen päämäärien eteen tehtävää, tavoitteellista ja toisia työntekijöitä arvostavaa ja tukevaa työntekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. Henkilösuhteilla ymmärretään kaikkia työympäristön sosiaalisen kentän ulottuvuuksia, jotka ovat olennaisia joko työn tekemisen tiedollisten tarpeiden tai tuen osalta.

Taulukko 4. Työssä jaksamista ja johtamista kuvaavien kategorioiden sisältö

Johtamisen ja työssä jaksamisen ulottuvuudet	Päälliköiden kokemukset. Termin esiintymistiheys vastauksissa	Yht.
Johtamisen haasteet		16
Perusteiden puute esikunnasta, pikatilanteet	5	
Hallinto, varusmiesten määrä, oikeudenhoito	4	
Tietojärjestelmät	4	
Työmäärä	3	
Johtamista helpottavat asiat		24
Hyvä työilmapiiri	9	
Hyvät ja aktiiviset alaiset	7	
Esimiehen tuki	6	
Omat vaikutusmahdollisuudet	2	
Työssä jaksamisen haasteet		18
Työn määrä ja kiire	7	
Hallinnon ja suunnittelun yhteensovittaminen	3	
Poissaolot kotoa	2	
Informaation määrä	2	
Alaisten ongelmat	2	
Töiden seuraaminen kotiin	2	
Työssä jaksamisen kulmakivet		23
Hyvä yhteishenki	9	
Itsenäinen työ, omat vaikutusmahdollisuudet	6	
Henkilösuhteet	6	
Liikunta	2	
Tuen lähteet		28
Alaiset, oma henkilökunta	11	
Esimies	8	
Vertaiset tai entiset päälliköt	7	
Perhe ja ystävät	2	

Vastausten epätasainen määrä eri kysymysten kesken johtuu siitä, ettei vastausten määrää kysymysten yhteydessä rajoitettu. Samassa virkkeessä saattoi esiintyä asioita useaan eri kategoriaan ja samalla vastaajalla saattoi olla useita mielipiteitä. Siten esimerkiksi tukea määritteleviä vastauksia on vastaajia enemmän. Kysely on tutkimuksen liitteenä 1.

”Työhöni sain tukea vertaisiltani ja alaisiltani. Ilman hyviä alaisia tilanne olisi varmasti muodostunut sietämättömäksi ylemmän johdon ollessa hyvin leväperäistä”

Avoimien vastausten mukaan perusyksikön päällikön johtamisen tärkeimmiksi voiman lähteiksi koetaan luotettavat ja motivoituneet alaiset sekä heiltä saatu tuki, sekä omassa yksikössä vallitseva hyvä henki. Merkillepantavaa on, että esimieheltä saatu tuki on vasta toisena ja miltei yhtä usein mainitaan myös vertaisilta saatu tuki.

”Lähin suoranainen esimies tuki eniten. Hän oli kiinnostunut tekemisistäni ja hän antoi toiminnastani paljon rakentavaa palautetta”

Vain muutamassa vastauksessa esimies koettiin etäisenä johtajana, jolta ei tukea saatu. Sotilashierarkia saattaa vaikuttaa siihen, kuinka etäisenä esimies koetaan. Sotilasjohtajilla on myös muita johtajia paremmat mahdollisuudet jättää päätöksensä perustelematta – sotilaskäsky on varsin velvoittava, eikä erilaisille mielipiteille ole käskyn jälkeen enää sijaa. Tuen saamisessa muutamat päälliköt kokevat myös tärkeäksi omat ystävät ja perheen.

Näyttää siis siltä, että sosiaalinen ulottuvuus on erittäin tärkeä päällikön työssä. Alaisten tuki ja hyvä henki tukevat päällikön johtamistoimintaa. Motivoituneet alaiset myös levittävät hyvää motivaatiota ja asennetta eteenpäin aina varusmiehiin asti. Jos koko yksikkö on motivoitunut ja innokas, tietojen ja taitojen oppimiselle on hyvät lähtökohdat.

Avoimien vastausten mukaan päälliköt kokevat perusyksikön johtamisen haasteiksi eniten perusteiden puutteen esikunnasta ja pikatilanteet, sekä hallinnon ja varusmiesten oikeudenhoidolliset asiat. Muut tekijät on esitetty kaaviossa 13. Päälliköiden vastauksissa toistuvat seuraavanlaiset kommentit:

”Toisinaan johtamista vaikeutti se, että joukkoyksikön esikunta ei ollut pitänyt alaisiaan yksiköitä ennakoiden tietoisena suunnitteilla olevista asioista”

” Perusteiden puute tai niiden saanti viime tipassa ”

Vastaajat siis arvostelevat esimiehien käyttäytymistä avoimissa vastauksissa varsin tiukasti. Päällikön kannalta on ymmärrettävää, että perusyksikkö tarvitsee riittävästi oikea-aikaista ohjausta ja siksi ohjauksen puute nähdään turhauttavana, kun tehtäviä on vaikea toteuttaa esimiehen haluamalla tavalla, mikäli ohjaus tulee myöhässä. Toiminnan on pakko perustua johonkin aikaisemmin yhteisesti sovittuun tai linjaorganisaation ja arvomerkkien mahdollistamin tavoin myös yksipuolisesti käskettyihin asioihin. Jos perusteet puuttuvat, tai ohjaus tulee myöhään, esikunta ja esimies eivät välttämättä otakaan syytä itselleen, vaan piiloutuvat arvomerkkien taa.

”Prikaatin esikunnan ja rykmentin toimiston täydellinen kykenemättömyys jalkauttamaan varusmieskoulutusta koskevia asioita prikaatin toimintaympäristöön. Tomiessani aliupseerikoulun johtajan jouduin yhteensovittamaan perusyksikkötasalla puolustusvoimien uudistuvia johtajakoulutusvaatimuksia, varuskunnallisia erityisvaatimuksia, aselajin suorituskykyvaatimuksia. Luonnollisesti niitä ei ollut synkronoitu yhdelläkään ylemmällä tasolla toistensa kanssa yhteensopivaksi. Johtajakoulutuksen osalta käytettiin prikaatin johtavana ohjeena itseni vajaa kymmenen vuotta tekemääni (ja päivittämätöntä) ohjetta johtajakoulutuksen toteuttamisesta prikaatissa. Lähin esimieheni ei priorisoinut millään tavalla tulevia tehtäviä, vaan priorisointi jäi perusyksikkötasan murheeksi.”²²⁴

Johtamisen haasteina korostuu usealla vastaajalla myös ajan puute koulutuksen seuraamisesta – päällikkö kokee olevansa hallinnollinen suunnittelija ja toimistonsa vanki sen sijaan, että hänellä olisi aikaa seurata koulutusta ja ehkä myös kouluttaa itse – sanotaanhan päällikön olevan yksikkönsä pääkouluttaja. Aikaa koulutuksen seuraamisesta vie eniten työskentely tietojärjestelmillä, joita koetaan olevan liikaa. Vastauksissa nousi esiin myös tietojärjestelmien yhteensopivuus keskenään. On muistettava, että kyselyn kohteena olevat päälliköt ovat saattaneet olla päällikköinä ennen kuin Puolustusvoimat siirtyivät käyttämään SAP-ohjelmistoa osana henkilökunnan, varusmiesten ja materiaalin tietojen hallintaa. Silloin rinnakkaisia tietojärjestelmiä oli useita, muun muassa varusmiesten tietojärjestelmä, kuljetusten ja ajoneuvojen tilausjärjestelmä, Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, TORNIN -portaali ja Puolustus-

²²⁴ Aineisto on tutkijan hallussa

voimien henkilöstön hallinta järjestelmä. Näitä kaikkia tietojärjestelmiä päällikkö joutui käyttämään päivittäin. Oman lisänsä tuo vielä varusmiesten sijoittamiseen käytettävä operatiivinen järjestelmä, johon joukkotuotettu henkilöstö, ajoneuvot ja materiaali sijoitetaan. Tätä viimeksi mainittua järjestelmää päällikön tarvitsee käyttää harvemmin. Tällä hetkellä SAP-järjestelmä kattaa niin varusmiesten, henkilökunnan, kuin materiaalinkin hallinnan. Siten tietojärjestelmien määrä entiseen verrattuna on vähentynyt.

Johtamisen haasteena koetaan myös oman esimiehen taidottomuus johtaa. Huonoa johtamista on päälliköiden mukaan tiedon jakamisen ongelmat, ohjauksen puute ja jopa tiedon pimittäminen. Perusyksikön johtamista pitäisi tukea ylemmästä esikunnasta – siksihän se on olemassa. Jos tämä esikunta ei kykene antamaan tehtäviä ajoissa, se ei voi olettaa päällikön kykenevän suoriutumaan sille annetuista tehtävistä. Muutaman vastaajan mielestä päällikkö on saanut tehtäviä oman esikunnan ohitse myös suoraan joukko-osaston esikunnasta.

7.2 Päälliköiden kokemuksia työssä viihtymisestä ja jaksamisesta sekä niihin yhteydessä olevia tekijöitä

Summamuuttujille tehdyn eksploratiivisen faktorianalyysin tuloksena faktoreiksi nousee kahdeksan faktoria: kiitoksen, yhteishengen, sosiaalisten suhteiden, työn kuormituksen, ylitöiden tarpeellisuuden, palautumisen, tietojärjestelmien ja arvoriistiriidan merkityksellisyyden kokeminen. Faktorianalyysin tarkoituksena oli juuri vähentää tarkasteltavien summamuuttujien määrää. Faktorianalyysin perusteella eniten perusyksikön päällikön työssä jaksamista mittaa faktori, joka koostuu kiitoksen saamisesta, arvostuksen kokemisesta ja työympäristön viihtyisyydestä. Näitä kolmea asiaa voidaan siis pitää päällikön työssä jaksamisen kannalta avainasiana. Muita merkityksellisiä faktoreita ovat yksikössä vallinnut henki, työn vaikutus sosiaalisiin suhteisiin sekä kuormituksen kokeminen.

Taulukko 5. Tutkimuksen summamuuttujien faktorianalyysin tulokset

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
KIITOS	,861	,003	-,223	,172	,046	,116	-,159	,065
ARVOSTUS	,728	,319	-,137	,294	-,018	,111	,281	,132
TYMPÄRISTÖ	,565	,228	,080	,184	,476	-,193	,272	,224
HENKI	-,020	,895	,003	-,132	-,057	,071	-,097	-,108
MIELEK	,227	,754	-,149	,366	-,061	,128	,137	,162
FLOW	,406	,639	-,124	,339	,072	-,001	,294	-,073
TUKITT	,218	,542	,072	,257	,131	,489	,126	-,092
SOSIAL	-,197	-,005	,832	,015	-,168	,026	-,064	,108
PVTYHY	-,057	,082	-,741	-,086	,108	,159	-,057	,087
ARVOMERK	-,009	,098	,667	-,270	,454	,195	,261	,182
STRESSI	-,220	-,128	,600	-,301	-,102	-,422	-,047	,003
KUORMITUS	,037	,110	-,569	,333	,564	-,146	,181	,215
VAATIV	,134	,058	-,112	,879	,068	,155	-,013	,084
SOPIV	,366	,178	,090	,803	,282	,087	-,048	-,128
HARMAAT	,100	-,083	,181	-,374	-,797	,032	,089	-,112
HERYSUHTEET	-,225	,175	,144	,071	-,781	-,045	-,016	,344
PALAUTUMINEN	,077	,080	-,390	,045	,157	,787	,164	-,042
VVAIKALA	-,026	,083	,043	,121	-,446	,764	-,164	,209
VVAIKPOMO	,555	,159	,191	,194	-,018	,567	-,064	-,069
ATK	-,071	,003	,114	-,055	,017	-,048	,926	,041
ESIKUNTAOHJA A	,465	,480	-,200	,002	,158	,123	,569	,213
LÄHTÖ	-,342	-,159	,198	-,545	,044	-,238	-,563	-,062
DISSONANSSI	-,065	-,401	,164	-,083	-,124	-,041	,043	,767
YSTÄVÄT	,431	,175	-,229	,070	-,011	,067	,071	,641
OMVAIKU	,477	,415	,124	,164	,253	,149	,158	,558

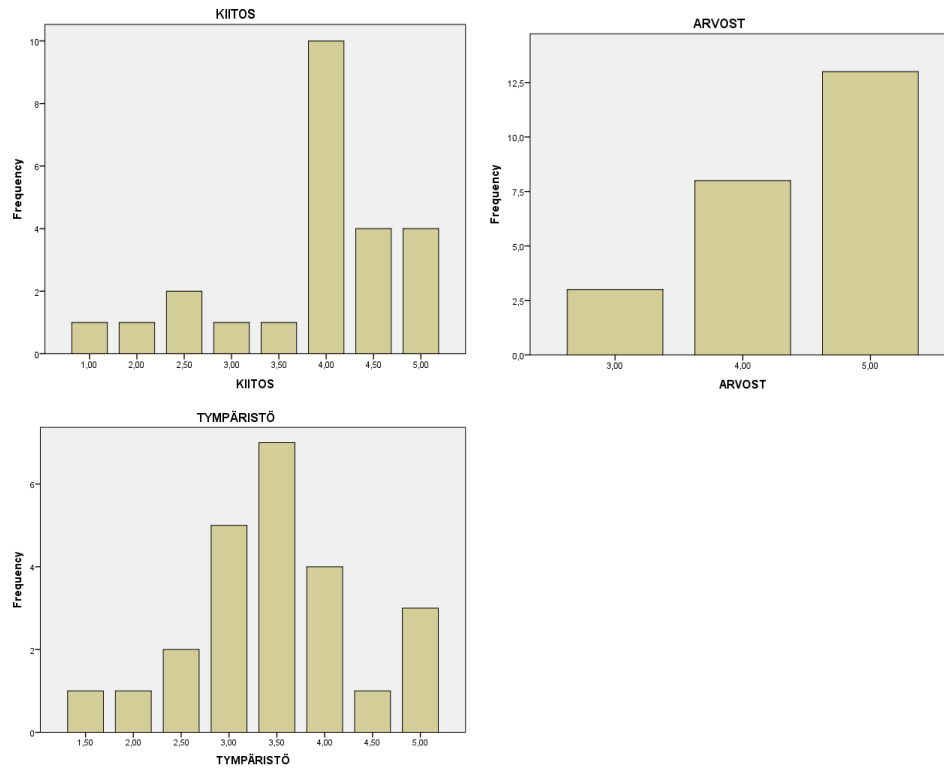
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 15 iterations.

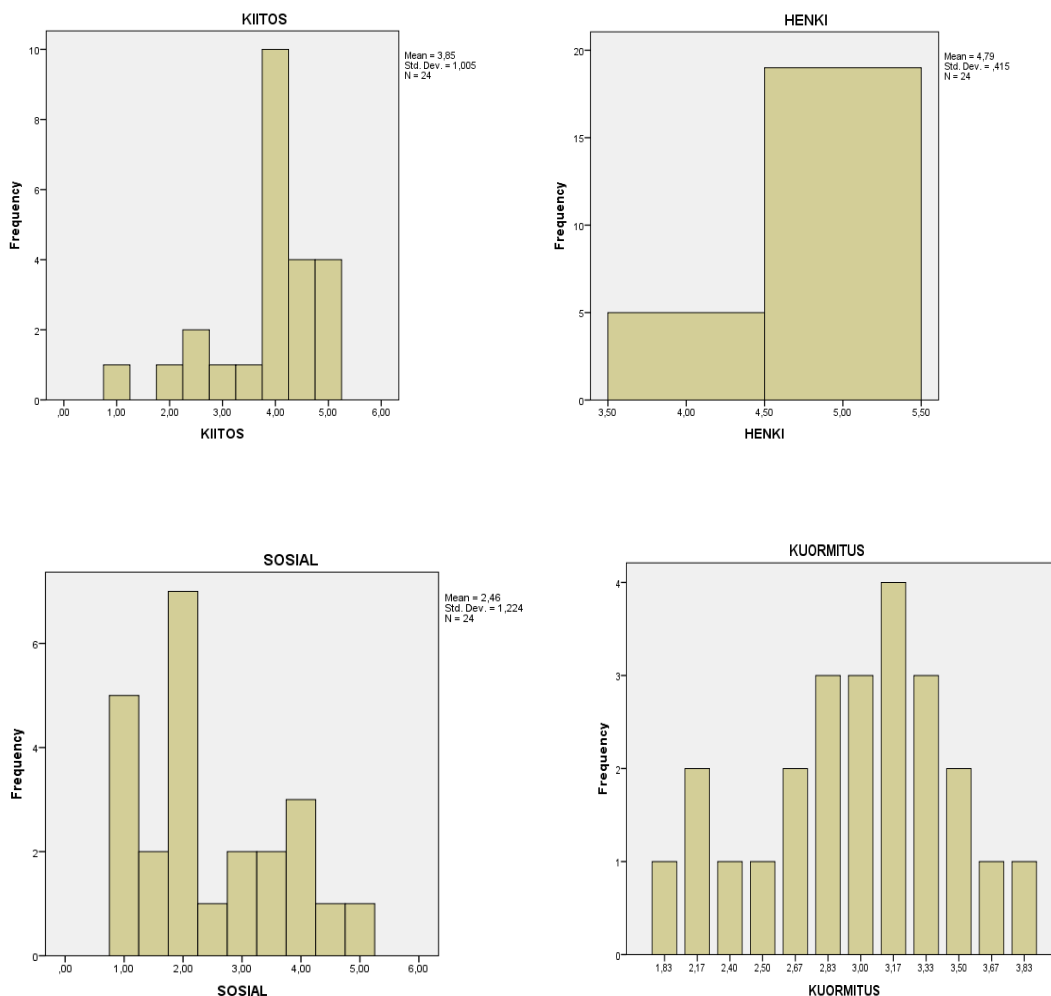
Tarkasteltaessa tärkeimmän faktorin muuttujien jakaumia (kiitoksen saaminen, arvostuksen kokeminen sekä työympäristön viihtyisyys ja rauhallisuus) voidaan sanoa, että perusyksikön päällikkö on myös kokenut viihtyvänsä työssään näillä osa-alueilla varsin hyvin. Näiden muuttujien jakaumat on esitetty seuraavassa kaaviossa.

Kaavio 10. Tärkeimmän faktorin summamuuttujien jakaumat



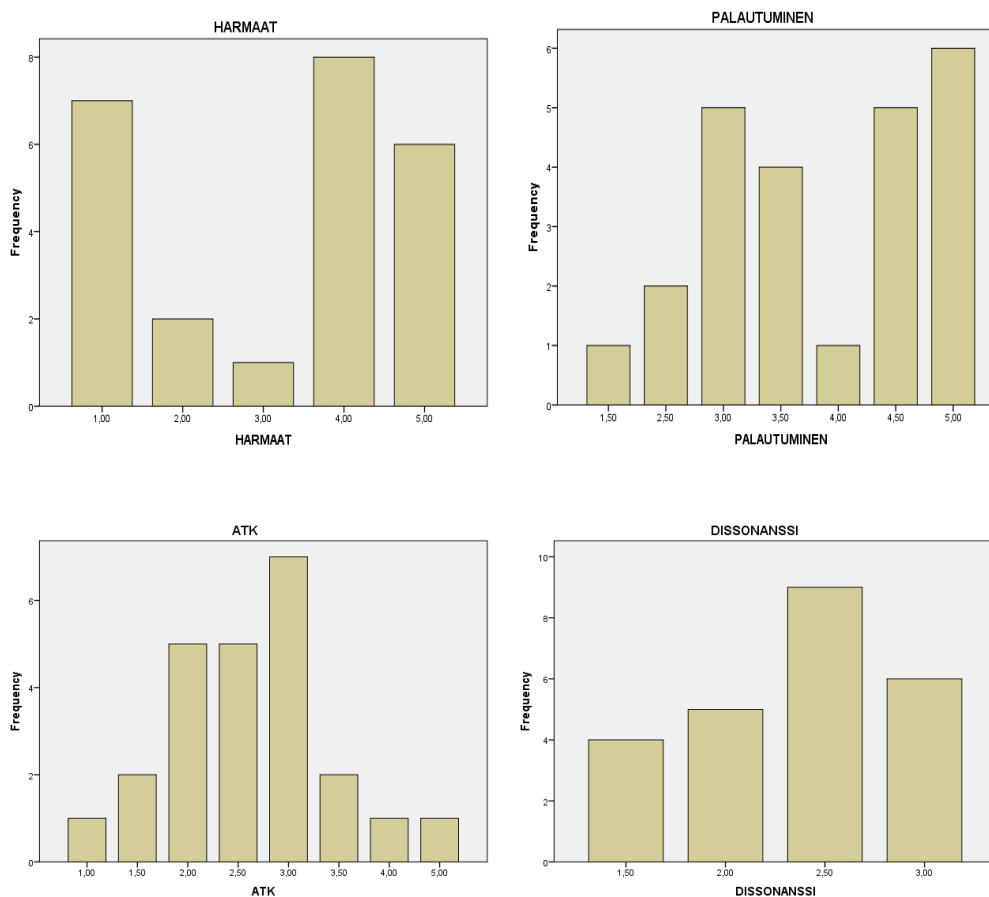
Kolmesta summamuuttujasta arvostus koetaan päällikön tehtävässä vahvimmin ja tasaisimmin ($ka = 4.42$ ja $s = .72$). Päälliköt kokevat siis saavansa paljon arvostusta tehtävässään. Vastaajien kokemukset työympäristön rauhallisuudesta ja viihtyisyydestä jakautuvat tasaisesti ($ka = 3.48$ ja $s = .89$). Kiitoksen kokemuksiin paneudutaan enemmän seuraavassa kaaviossa.

Kaavio 11. Neljän ensimmäisen faktorin kärkimuuttujien jakaumat (kiitoksen saaminen, oman yksikön henki, työn vaikutukset sosiaalisiin suhteisiin ja kuormituksen kokeminen)



Päälliköt kokevat saavansa tehtävässään kiitosta varsin hyvin ($ka = 3.85$ ja $s = 1.005$), vaikkakin hajontaa esiintyy. Perusyksiköissä vallitsee myös erittäin hyvä henki ($ka = 4.79$ ja $s = .42$), eikä hajontaa vastaajien kesken juuri ole. Sen sijaan päällikön työn vaikutukset sosiaalisiin suhteisiin koetaan hajanaisemmin (kysymykset olivat käänteisiä, muuttujan pieni arvo tarkoittaa positiivista kokemusta SOSIAL: $ka = 2.46$ ja $s = 1.22$). Vain viisi vastaajaa oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että heidän suhteensa omaan perheeseen tai ystäviin on kärsinyt päällikön työn vuoksi. Voidaan siis sanoa, että päällikön työ ei vastaajien mielestä vaikuta merkittävästi tehtävän hoitajan muuhun elämään. Työssä viihdytään niin, että sinne on mukava mennä päivittäin. Päällikön tehtävä koetaan varsin kuormittavana ($ka = 2.96$ ja $s = .50$), mutta ristiriitaisesti. Kun yhdessä kysymyksessä kysyttiin riittikö säännöllinen työaika työtehtävien hoitamiseen ($ka = 2.54$), niin kuitenkin päälliköt ajattelivat työssä jaksamisen kannalta voivansa jatkaa päällikön tehtävässä pidempäänkin ($ka = 3.79$).

Kaavio 12. Muiden tärkeiden faktoreiden kärkeimmuuttujen jakaumat (ylitöiden tekeminen merkitsemättä, palautuminen, tietojärjestelmät ja dissonanssi omien odotusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen)



Päälliköt kokevat työn kuormittavana ($ka = 3.17$ ja $s = 1.63$), mutta ovat myös palautumisen ($ka = 3.83$ ja $s = 1.01$) kannalta katsoen osanneet harrastaa liikuntaa työ- ja vapaa-ajalla ja siten purkaa työperäistä stressiä, vaikkakin liikunta-aktiivisuuden keskiarvo työajalla ($ka = 3.29$) oli huomattavasti alempi kuin vapaa-ajalla ($ka = 4.42$). Tietojärjestelmät eivät tunnu helpottavan päällikön työtä, päinvastoin (ATK, $ka = 2.65$ ja $s = .87$). Tähän saattaa vaikuttaa aikaisemmin esittämäni tietojärjestelmien suuri määrä ja niiden keskinäinen toimimattomuus. Dissonanssia ei juuri omien odotusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen esiinny ($ka = 2.35$ ja $s = .52$), josta voidaan päätellä päälliköiden saaneen mielestään riittävästi toiminnanvapauksia ja keinoja tuloksiin pääsemiseksi.

Taulukko 6. Tutkimuksen keskeisimpien summamuuttujien korrelaatiot

Scale	<i>Ka</i>	<i>s</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kiitos	3.85	1.01	-							
2. Yksikön henki	4.79	.41	.03	-						
3. Työn vaikutus sosiaalisiin suhteisiin	2.46	1.22	-.32	-.02	-					
4. Kuormitus	2.96	.50	.27	-.04	-.58**	-				
5. Ylitöiden tekeminen merkitsemättä	3.17	1.63	-.10	-.01	.29	-.69**	-			
6. Palautuminen	3.83	1.00	.23	.12	-.31	.22	-.17	-		
7. Tietojärjestelmät	2.65	.87	-.24	-.03	.02	.13	.03	.05	-	
8. Omien odotusten ja työn vaatimusten kohtaaminen, dissonansi	2.65	.52	-.04	-.35	.25	-.05	.13	-.26	.07	-

Huom. Asteikko on 1-5

Faktoritestistä saatujen keskeisimpien summamuuttujien korrelaatiotestin mukaan kuormituksen kokeminen (KUORMITUS) korreloi tilastollisesti merkitsevästi sosiaalisten suhteiden kanssa (SOSIAL) käänteisesti ($p < .005$ ja $r = -.58$). Koska sosiaalisten suhteiden kysymysten matala keskiarvo tarkoittaa positiivisia kokemuksia, voidaan sanoa, että päälliköt ovat kokeneet työn aiheuttaman kuormituksen vaikuttavan myös heidän sosiaalisiin suhteisiin. Ylitöiden tekeminen merkitsemättä (HARMAAT) korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ja käänteisesti kuormituksen kanssa ($p = .00$ ja $r = -.69$). Päälliköiden kokemusten mukaan ylitöiden tekeminen ilmoittamatta on yhteydessä suoraan työn kokonaiskuormitukseen.

Osa johtamistoimintaan vaikuttavista tekijöistä vaikuttaa myös työssä jaksamiseen. Avointen vastausten perusteella eniten perusyksikön päällikön työssä jaksamisen haasteiksi koetaan suuri työmäärä ja kiire, hallinnon ja suunnittelun yhteensovittaminen sekä poissaolot kotoa. Muut tekijät on esitetty kaaviossa 13. Myös kvalitatiivisten vastausten valossa näyttää siltä, että päällikkö kokee työn kuormituksen työmäärän lisäksi myös sen kautta, kuinka paljon työ vaatii aikaa lähipiiriltä. Tähän vaikuttavana tekijänä on ilmeisesti sotaharjoitusten varsin sitova työaika, joissa upseeri on töissä ympäri vuorokauden ja samalla erossa omasta ystävä- tai perhepiiristään jopa viikkoja kerrallaan.

”Poissaolo perheestä SH:n muodossa.”

Työmäärän suhteen päälliköiden kokemukset olivat samansuuntaisia. Työtä koettiin olevan liikaa käytettävissä oleviin resursseihin nähden.

”Perusyksikössä suunnitteluun sitoutuu päällikkö ja varapäällikkö. Henkilöstöä on näin ollen varsin vähän verrattuna esim. joukkoyksikön esikuntaan. Käytännössä kun samanaikaisesti toteutat yhtä harjoitusta, suunnittelet vähintäänkin jo kahta seuraavaa harjoitusta. Tämä korostuu varsinkin joukkokoulutuskauden aikana kun harjoituksia on lukuisia lähes perätysten. Yksikölle ja erityisesti päällikölle lankeaa varsin usein myös varsin mittavia suunnittelutehtäviä isommissakin harjoituksissa vrt esim alueelliset taisteluharjoitukset tms.”

Työssä jaksamisen kulmakiviksi nousevat avoimissa vastauksissa hyvä yhteishenki, itsenäinen työ, henkilösuhteet ja liikunta. Hallinnan tunne korostuu osana työssä jaksamista. Yhteiset haasteet ja pienetkin vaikutusmahdollisuudet näyttävät lisäävän jaksamista työssä.

Pääosin tilastollista yhteyttä ei taustamuuttujien ja työssä jaksamisen tai johtamisen haasteiden kokemuksiin ollut ($p > .01$). Parametrittomien testien perusteella taustamuuttujien ja vastausten suhteissa on kuitenkin muutamia tilastollisesti melkein merkitseviä yhteyksiä taustamuuttujien ja summamuuttujien välillä. Yhteydet ovat kuitenkin korrelaatiotarkastelua varten liian pieniä ($p > .005$) eikä niitä siksi ole tutkittu enempää. Sinänsä taustamuuttujien ja summamuuttujien yhteyksistä voidaan sanoa, että niillä ei ole merkitystä työssä jaksamisen tai johtamisen kokemuksiin. Ikä, päällikön tehtävässä oloaika, perhetilanne tai perusyksikön päällikön kurssin suorittaminenkaan ei vaikuta tilastollisesti työssä jaksamisen tai johtamisen kokemuksiin. Tulokset näyttävät sivuuttavan siis myös koulutuksen merkityksen osana päällikön tehtävää. Tutkimustuloksiin perustuen voidaan esittää kysymys, onko perusyksikön rauhanajan päällikön kurssi tarpeellinen kokonaisuus.

7.3 Perusyksikön johtamiseen yhteydessä olevia tekijöitä

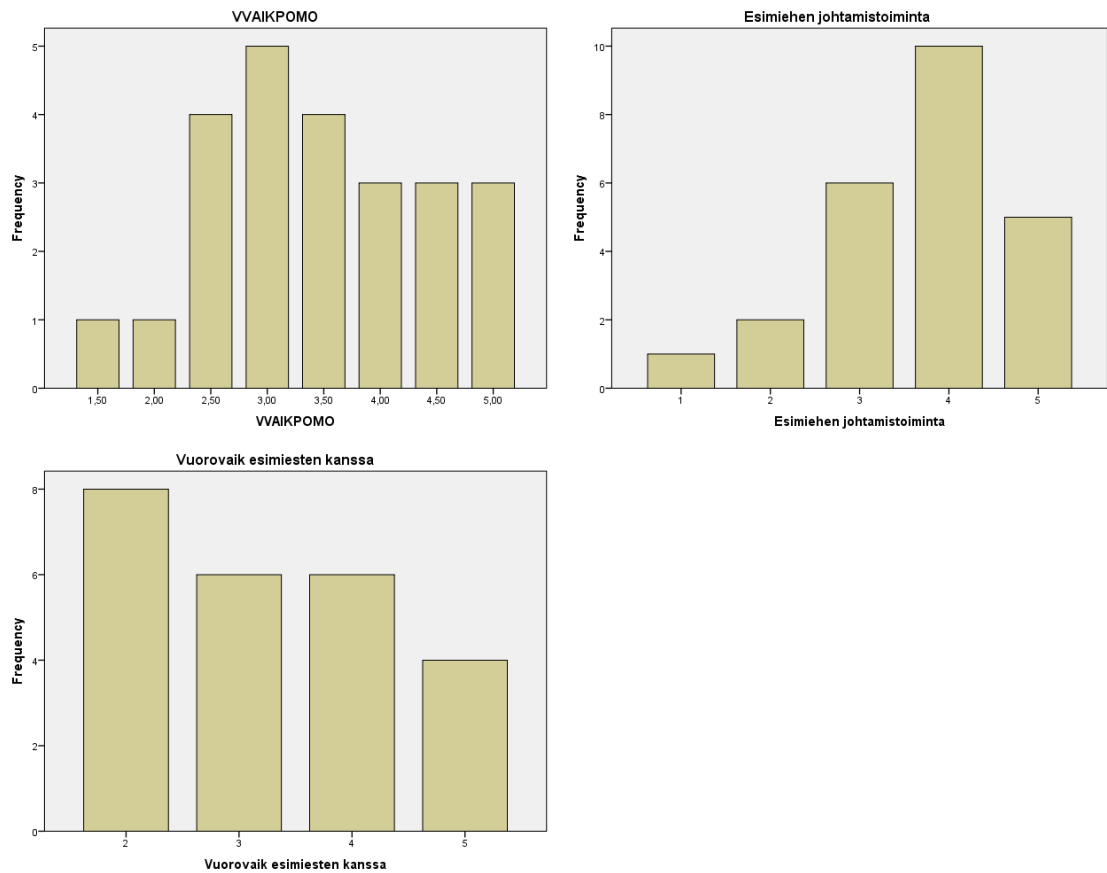
Avointen vastauksien perusteella perusyksikön päällikkö on saanut tukea koko sosiaalisen kentän alueelta. Tuen saanti ei rajoitu vain oman yksikön henkilökuntaan, joka koettiin tär-

keimmäksi tuen lähteeksi, vaan kattaa myös perheen ja ystävät. Näiden väliin jäävät esimieheltä saatu palaute ja tuki vertaisilta.

Luvussa 5.3 esitetyt päällikön sosiaaliset kontekstit koostuvat juuri näistä tekijöistä. Tuki on työntekijälle erittäin tärkeä oman johtamistoiminnan osa. Sosiaalisista ulottuvuuksista tärkeimpinä tuen lähteinä päälliköt kokevat työympäristön välittömien toimijoiden lisäksi myös oman perheen ja läheiset ihmiset. Työn vaatimat ponnistelut myös osana johtamista nähdään helpompina kohdata, kun sosiaaliset suhteet ovat kunnossa. Ihminen ei ole vain työjuhta, vaan jaksakseen työssä hänen tulee osata rentoutua ja palautua vapaa-ajalla ja voida hyvin kaikilla hyvinvoinnin osa-alueilla. Sosiaalinen, henkinen ja fyysinen hyvinvointi ovat työssä jaksamisenkin kannalta elintärkeitä.

Olennaisena osana perusyksikön johtamisen kokemusta on myös se, kuinka päällikkö kokee itseään johdettavan. Työilmapiirikysely ei tarjoa tähän mahdollisuuksia. Vuorovaikutus oman esimiehen kanssa on olennainen osa johtamista. Ajatus siitä, että minua voidaan johtaa miten vain, mutta itseltäni odotetaan tietynlaista johtamisotetta, on naiivi ja paradoksaalinen, eikä se kannusta hyvään johtamiseen johtajan omaa esimerkkiä korostavassa organisaatiossa.

Kaavio 13. Vuorovaikutus lähimmän esimiehen kanssa -
summamuuttujan jakaumat



Esimiehen vuorovaikutuksen kokeminen (VVAIKPOMO, $ka = 3.46$ ja $s = .98$) mittasi palautteen saamista, vuorovaikutuksen tasoa ja kokemuksia esimiehen käyttämistä johtamismenetelmistä. Esimiehen johtamistoimintaan oltiin tyytyväisempiä ($ka = 3.67$ ja $s = 1.05$), kuin palautteen saamiseen (alin histogrammi, $ka = 3.25$ ja $s = 1.11$). Huomionarvoista on, että kolmasosa vastaajista ei koe saaneensa esimieheltään rakentavaa palautetta kehityskeskusteluja lukuun ottamatta. Esimiehen johtamistoiminnan arvioon saattaa siis vaikuttaa myös palautteen niukkuus. Sellaisenaan vastaajat katsovat esimiehen kuitenkin toimivan tehtävässään perusyksikön päämäärien hyväksi ja ovat tyytyväisiä esimiehen toimintaan johtajana.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Juuti (1989) määrittelee reliabiliteetin siten, että sillä tarkoitetaan menetelmän tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimustuloksia voidaan pitää reliabiliteetiltaan hyvänä, jos tutkimusta toistettaessa saadaan sama tulos.²²⁵ Myös Heikkilä (2010) määrittelee reliabiliteetin siten, että se tarkoittaa tulosten tarkkuutta²²⁶. Heikkilä mainitsee, että johtuen yhteiskunnan monimuotoisuudesta yhden tutkimuksen tuloksia ei välttämättä voida pitää pätevinä toisena aikana tai toisessa yhteiskunnassa²²⁷. Itse ajattelen tätä niin, että tutkimukseni pätee vain sotilaskontekstissa ja siinäkin vain siinä laajuudessa, kuin mitä vastaajat edustavat. Vaikka tutkimukseni teoreettinen pohja on pitkälti lähtöisin siviilisektorilta, tutkimukseni tuloksia ei voitane yleistää koskemaan yritysten tai tiimien esimiehiä. Perusyksikön päällikkö on jatkossakin aikakautensa edustaja vallitsevine arvoineen, ajatuksineen ja motiiveineen. Siten myös reliabiliteettia, yhteyttä aikaisempiin tutkimuksiin, voi olla vaikea myöhemmissä tutkimuksissa löytää. Ihminen, päällikkö, on yksilö jolla on yhteisten arvojen ja vaikuttimien lisäksi aina jotain henkilökohtaista, muille jakamatonta pääomaa. Heterogeenisten yksilöiden esiintyminen tutkimuksen otannassa on aina sattumanvaraista.

Martin Ornen hypnoosikokeet ei-hypnotisoitujen kanssa osoittivat sen, että osallistujat tulkit-sivat luvanneensa suostua kaikkiin kokeen johtajan pyyntöihin, vaikuttaisivatpa ne miten jär-jettömiltä tahansa.²²⁸ Tämän käyttäytymisen tunnusmerkit kattavat sotilaskontekstissa hyvän alaisen käyttäytymisen odotukset. Kokeeseen osallistujia kiinnosti tietää, mitä tutkija odotti kokeella todistavansa, eli he olivat kiinnostuneita tutkimushypoteesista, ja tekivät parhaansa auttaakseen. Mahdollisuus, että osallistujien omat käsitykset kokeen oletetuista tavoitteista vaikuttaisivat lopputulokseen, huomattiin tämän tutkimuksen jälkeen erittäin merkittäväksi²²⁹. Tämän vuoksi olen tietoisesti välttänyt lausumasta ääneen, tai antamasta muuta sen suuntaista signaalia kyselyyn vastaajille, että he olisivat voineet kuvitella minun odottavan tietynlaisia tuloksia. Pitämälläni informointioppitunnilla tutkimukseen vastaajille kerroin, että perusyski-kön päällikön työssä jaksamista ei ole aikaisemmin tutkittu, mutta en tuonut esille omaa ko-

²²⁵ Juuti, P., 1989, s.12

²²⁶ Heikkilä, T., 2010 s.30

²²⁷ Sama

²²⁸ Burr, V., 2004, s.36-39

kemustani päällikön työstä tai sitä, millaisena päällikön työ on minulle näyttäytynyt. Uskon tällä lisänneeni tutkimusten tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen tulokset ovat myös sitä luotettavampia, mitä suurempi kyselyn otoskoko on.²³⁰ Kyselyyn osallistui esiupseerikurssin opiskelijoista 24 henkilöä ($n=24$). Siksi aineiston analysoiminen parametristen testien kautta ei olisi ollut mahdollista. Jouduin aineiston pienen koon vuoksi käyttämään SPSS:n parametritöntä testejä. Pienen vastaajamäärän vuoksi ei voida varsinaisesti sanoa, että tutkimukseni luotaisi koko Puolustusvoimien päälliköiden käsityksiä tutkittavista asioista, eikä tutkimuksen tuloksia voida siksi yleistää. Yleistettävyyden ja tilastollisesti riittävään aineiston saavuttaminen vaatisi esimerkiksi useamman Esiupseerikurssin opiskelijoiden vastausten analyysin. Tähän en katsonut itselläni olevan riittävästi aikaa.

Ennen kyselyn toteuttamista selvitin päällikköinä toimineiden määrää ja sain tulokseksi 46, jossa oli mukana myös Merivoimien ja Rajavartiolaitoksen alusten ja muiden organisaatioiden päälliköt, jotka myöhemmin rajasin tutkimuksen ulkopuolelle. Ensimmäisen selvityksen jälkeen sain yhteydenottoja kurssilaisilta, jotka halusivat selvittää osallistuvatko myös alusten päälliköt tutkimukseen. Rajasin heidät pois tutkimuksesta aiemmin mainittujen erojen vuoksi. Tämän takia muutaman henkilön kato on ymmärrettävää, eikä sitä voida varsinaisesti pitää poistumana. On myös huomattava, että tästä syystä en tutkijana kykene tarkkaan poistuman laskentaan.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin nostamaan reliabiliteettia mittaamalla samaa ilmiötä useammalla muuttujalla. Samaa asiaa on kysytty useampaan kertaan, jotta varmistettaisiin vastausten luotettavuus. Toisaalta näin tekemällä saan aikaan myös kattavia summamuuttujia, joiden avulla ilmiöiden tutkiminen antaa tilastollisin menetelmin luotettavampia tuloksia.

Luotettavien tulosten kannalta olen mielestäni onnistunut laatimaan kyselyn sellaiselle joukolle, jonka voidaan katsoa edustavan suomalaista perusyksikön päällikköä puolustushaarallisesti laajasti, mutta määrällisesti suppeasti. Esiupseerikurssilaiset ovat työskennelleet Suomen Puolustusvoimissa eri puolustushaaroissa ja aselajeissa, ja ovat siksi erittäin heterogeeninen joukko tutkittavaksi. Kritiikkiä voidaan kuitenkin aina esittää. Yksi kritiikin arvoinen seikka voisi olla se, että virkaurakurssin ollessa kyseessä, myös opiskelijat ovat aikanaan olleet pääosin

²²⁹ Burr, 2004, s.36-39

²³⁰ Heikkilä, 2010, Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki 2010 s.30

samalla kadettikurssilla. Tätä taustaa vasten voidaan esittää kysymys siitä, kuinka paljon samalle kadettikurssille hakeutuneet ja päässeet nuoret ihmiset poikkeavat toisistaan mielipiteiltään ja arvoiltaan. Kuinka paljon pääsykoevalinnat, psykologiset testit, maanpuolustushenki ja -tahto vaikuttavat kadettijoukon heterogeenisyyteen? Tutkijana katson, että tällainen kritiikki ei ole tutkimuksen kannalta merkityksellistä ja on kokonaan toisen tutkimuksen aihe.

Hyvän tieteellisen tutkimuksen peruseriaatteita noudattaen olen testannut kysymyslomakkeen lisätäkseen tutkimuksen reliabiliteettia. Heikkilän 2010 mukaan lomake tulee aina testata ennen varsinaisille vastaajille antamista²³¹. Lomakkeen testaamiseen vaaditaan 5-10 henkilöä edellyttäen, että he pyrkivät aktiivisesti selvittämään kysymysten ja ohjeiden selkeyden ja yksiselitteisyyden, vastausvaihtoehtojen riittävyyden ja lomakkeen vastaamisen raskauden sekä vastaamiseen kuuluvan ajan²³². Tärkeää lomakkeen testauksessa on myös selvittää, onko mukana turhia kysymyksiä tai onko jotain olennaista jäänyt kysymättä²³³.

Edellä esitetyt kriteerit antaisivat mahdollisuuden ottaa testiryhmään sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole perehtyneet tutkittavaan ilmiöön. Tutkijana halusin kuitenkin saada testiryhmältäni mahdollisimman laadukkaita kommentteja ja havaintoja. Siksi valitsin testiryhmäni henkilöt huolella. Ennen kyselyn aloittamista annoin kysymykset luettavaksi ja kommentoitavaksi yhteensä yhdeksälle henkilölle: viidelle sotatieteen maisterikurssi 2:n johtamisen pääaineen opiskelijalle, yhdelle taktiikan pääaineopiskelijalle, oman perusyksikköni entiselle ja nykyiselle päällikölle sekä yhdelle perusyksikköni kouluttajakollegalle. He ovat antaneet kysymyksistä monipuolista ja arvokasta palautetta. Osan heidän mielipiteistään olen toteuttanut ja muokannut kysymyksiä heidän havaintojensa mukaisesti, osan olen luonnollisesti joutunut hylkäämään. Kaikki testiryhmäni henkilöt tunsivat tutkimusilmiön, perusyksikön päällikön, entuudestaan ja siksi katson, että testiryhmäni jäsenet edustivat kompetenssiltaan erittäin hyvää tasoa.

Kysymykset on rakennettu noudattamaan toisaalta sosiaalipsykologian symbolisen interaktionismin²³⁴ teoriaa ja toisaalta ne mukailevat sosiaalipsykologian positiivista psykologiaa edustavan Paul Spectorin²³⁵ teesejä, joten sattumanvaraisia kysymyksiä ei ole ollut tarpeen sijoittaa

²³¹ Heikkilä, s. 61

²³² Sama

²³³ Sama

²³⁴ Järvinen, K. et al, 2009. s.19

²³⁵ Spector, Paul E., 1997

joukkoon. Kysymysten rakenteeseen paneudutaan syvällisemmin luvussa *kysymyslomakkeen rakentaminen*.

8.2 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen tulee mitata tutkittavaa asiaa. Validiteetilla tarkoitetaan karkeasti ottaen systemaattisen virheen puuttumista. Validius varmistetaan etukäteen tarkalla ja huolellisella suunnittelulla ja tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata mahdollisimman tarkasti oikeita asioita ilman väärän tulkinnan mahdollisuutta. Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti ovat osa tutkimuksen validiteettia.²³⁶

Olen pyrkinyt nostamaan tutkimuksen validiteettia testaamalla kyselylomakkeen etukäteen usealla ihmisellä. Siten olen varmistunut siitä, että kysyttävät kysymykset vastaavat tutkimuskysymyksiini mahdollisimman tarkoin ja kattavasti. Näin sekä sisäinen, että ulkoinen validius on varmistettu, eli kysytyt kysymykset vastaavat tutkimuskysymyksiin, ja myös muut tutkijat ymmärtävät asiat samalla tavoin, kuin itse tutkijana olen ne ymmärtänyt. Tällä varmistutaan myös siitä, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla, eikä vastaajalle jää monivalintakysymyksiin vastatessa tulkinnan mahdollisuuksia. Epäselvät kysymykset ja puutteelliset vastausvaihtoehdot heikentäisivät tutkimuksen validiteettia.

Valehtelu ja muistivirheet voivat aiheuttaa *systemaattista virhettä*²³⁷. Ihmiselle on tyypillistä muistaa menneistä asioista parhaat puolet. Tutkijat Walker, Skowronski ja Thompson (2003), mukaan ihmiset pyrkivät arvioimaan omaa toimintaansa hyvin myönteisesti. Tähän voi vaikuttaa se, että ihmisten muistot ovat yleensä pikemmin myönteisiä kuin kielteisiä. Lisäksi muistoihin liittyy haalistumisharha. Myönteisiin tapahtumiin liittyvien tunteiden intensiteetti heikenee vähemmän kuin kielteisten tapahtumien. Tämä ei päde kaikkiin, sillä masentuneet ihmiset voivat korostaa kielteisiä tapahtumia. Lisäksi on huomattu, että jos huonoja asioita tapahtuu, psyykkinen järjestelmä saa aikaan kognitiivisen korjausliikkeen tai minimoi kielteisten tapahtumien haittavaikutuksia. Myönteiset asiat vain tapahtuvat, eikä niihin ei kohdistu mitään psyykkisiä prosesseja. Siksi ne jäävät paremmin muistiimme.²³⁸

²³⁶ Heikkilä, 2010, s.30 ja 186-187

²³⁷ Heikkilä, s. 186

²³⁸ Ojanen, M., 2007, s.57-58

Muistivirheiden lisäksi on otettava huomioon se, että vastaajat voivat suoranaisesti haluta kaunistella vastauksia. Tämä voi tulla kyseeseen omassa tutkimuksessani esimerkiksi silloin, kun tutkimuksessani kysytään palautteen antamista omille alaisille. Vastaajat saattavat vastata sen mukaan, mikä olisi esimiesasemassa olevalle sotilaille yleisesti hyväksyttyä ja toivottavaa sen sijaan, että vastaisivat kysymykseen oman toimintansa mukaisesti. Toisaalta suuri vastaus-ten varianssi voi kertoa myös eroista vastaajien kokemuksissa.

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa myös se, kuinka suuri tutkittava määrä vastaajia on suhteessa tutkimuksen kohteiden kokonaismäärään. Tässä tutkimuksessa ei ole saavutettu sellaista vastaajien määrällistä tasoa, että voitaisiin tilastollisessa mielessä puhua otoksesta. Kyseessä on tietyn joukon käsityksiä päällikön tehtävästä omien kokemuksien pohjalta.

Mielenkiintoista on se, kuinka jotkut vastaukset vain saattavat jäädä tulematta. Tämänkin tutkimuksen vastaajia olisi ehkä ollut todellisuudessa enemmän, mutta syystä tai toisesta he ovat saattaneet jättää vastaamatta. McKnight, McKnight, Sidani ja Figueredo (2007) tarjoavat Donald Rubinin teoriaan (1976) pohjautuen tähän vaihtoehtoina kolmea mahdollisuutta: tiedon täysin sattumanvaraista puuttumista (missing completely at random), tiedon puuttumista sattumanvaraisesti (missing at random) ja tiedon puuttumista muutoin, kuin sattumanvaraisesti (missing not at random)²³⁹. Mikäli vastaajien määrää haluttaisiin tässä tutkimuksessa kasvattaa tilastollisen yleistettävyyden saavuttamiseksi, se vaatisi joko useamman esiupseerikurssin opiskelijoiden tutkimisen, tai tällä hetkellä päällikön tehtäviä hoitavien päälliköiden ottamista mukaan tutkimukseen.

8.3 Tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen tulokset eivät aina vastaa ennakkohypoteeseja. Niin kävi nytkin. Odotin päälliköiden pitävän päällikkyyttä työssä jaksamisen kannalta paljon raskaampana. Tulosten mukaan päälliköt kokivat oman tehtävän kuitenkin varsin myönteisesti. Jos tutkimukseen osallistunutta päällikköä alkaisi jokin asia hämmästyttää niin paljon, että hän päättäisi vaihtaa työnantajaa, ne olisivat tutkimuksen mukaan: suuri työmäärä, töiden seuraaminen kotiin, informaatio-tulva, ajan ja resurssien riittämättömyys suhteessa tavoitteisiin, koulutussuunnittelun ja hallinnon yhteensovittaminen sekä eri henkilöstöryhmien huomioiminen ja tietojärjestelmät. Siten

²³⁹ McKnight P., McKnight M., Sidani S. and Figueredo A., 2007, s.44-45

tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa vuoden 2011 lähtökyselyn tuloksiin, joissa syinä työntekijän Puolustusvoimista lähtöön korostuvat muun muassa seuraavat asiat: työn organisointi, palkkausjärjestelmä, esimiestoiminta, henkilöstöpolitiikka, byrokratia, sekä tietojärjestelmät ja niiden jatkuva uusiminen²⁴⁰.

Omana ennakkohypoteesinani oli myös, että päälliköiden mielipiteet saattavat jakautua epätasaisesti erilaisten taustatekijöiden ansiosta. Tämäkin oletamus osoittautui vääräksi, sillä vain muutamilla kysytyillä taustamuuttujalla havaittiin olevan tilastollista yhteyttä koettuihin työssä jaksamisen tai johtamisen haasteisiin. Pääosin yhteyttä ei ollut ($p > .0.1$). Iällä, rauhanajan perusyksikön päällikön kurssin suorittamisella tai perhetilanteella ei ollut merkitsevää tilastollista yhteyttä työssä jaksamisen ja johtamisen kokemuksiin.²⁴¹ Tutkimustulosten mukaan voidaan asettaa kyseenalaiseksi rauhanajan perusyksikön päällikön kurssin hyötyarvo tehtävän suorittajalle. Tuloksiin saattaa pieneltä osin vaikuttaa se, että vastaajista kaksi suoritti päällikkökurssin vasta toimiessaan päällikkönä. He ovat saattaneet toimia päällikkönä jonkin aikaa ennen kurssin suorittamista, jolloin he eivät välttämättä koe hyötynensä kurssin sisällöstä. Yleisesti voitaneen kuitenkin sanoa, että saatujen tulosten mukaan perusyksikön päällikön tehtävän hoitajan ikä, palvelusvuodet, koulutus tai perhetilanne eivät vaikuta työssä jaksamisen tai johtamisen kokemuksiin. Kuitenkin olennaisen tärkeäksi koettiin tuki sen kaikissa muodoissa ja sosiaalisen kentän kaikista suunnista.

Linjaorganisaation vahvuus piilee sen rakenteessa, jossa ylemmät esikunnat johtavat alempia ja lopulta perusyksikkö toteuttaa joukkotuotantoon tähtäävän koulutuksen. Sivuuttamalla tämä rakenne sivuutetaan samalla iso osa sen hyödyistä. Joukkoyksikön esikunnan tulee olla selvillä päällikön saamista tehtävistä, koska sen tehtävänä on antaa ne perusyksikölle. Mikäli tehtäviä tulee perusyksikköön muualtakin, kuin omasta esikunnasta, päällikön työtaakka kasvaa kohtuuttomasti. Sotilashierarkia antaa kuitenkin mahdollisuuden sille, että ylempien esikuntien sotilaat antavat käskyjä suoraan päällikölle, jolloin voi muodostua pikatilanteita ja työmäärä saattaa kasvaa. Päälliköiden omista persoonallisista ominaisuuksista riippuu se, osaako hän sanoa käskyn antajalle ottavansa käskyjä ainoastaan omalta esimieheltään. Vastausten perusteella näyttää siltä, että joko vastaan ei ole uskallettu sanoa, tai tehtävät ovat tulleet uudestaan vastaan myös virallista tietä myöhemmin, jolloin on katsottu helpommaksi tarttua työhön heti riippumatta siitä, mitä kautta käsky on tullut.

²⁴⁰ Pääesikunta/Henkilöstöosasto (2012): Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, s.18

²⁴¹ Kaikkia taustamuuttujia verrattiin faktorianalyysin pohjalta muodostuneisiin parhaimpiin faktoreihin. Millään taustamuuttujalla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työssäjaksamisen tai johtamisen kokemukseen

Luottamuksellinen ilmapiiri tekee organisaatiosta tehokkaamman, sillä jos päällikkö kokee voivansa kysyä epäselviä asioita, myös organisaatio hyötyy, kun virheitä ei tehdä turhaan. Tässä on suuri merkitys päällikön oman esimiehen suhtautumisella ja ihmiskäsityksellä. Voidaan helposti sanoa, että perusyksikön johtaminen henkilöityy vahvasti. Usein unohdetaan, että perusyksikkö on sen mukainen, millainen sen päällikkö on, mutta myös sen näköinen, millainen päällikön esimies on. Kontrolloituva esimies pystyy halutessaan vaikuttamaan suoraan sotilaskäskyllä ja arvovallallaan perusyksikön asioihin. Samoin voi tehdä joukko-osaston komentaja niin halutessaan. Siten perusyksikkö voidaan nähdä innovaatiotehtaana, joka tuottaa motivoituneita ja maanpuolustustahtoisia sodanajan joukkoja, mutta jonka tehtäviin voi varsin usea sotilas puuttua.

Tämän tutkimuksen kyselyssä ei erikseen kysytty päälliköiden mielipidettä työilmapiirikyselyn sisällöstä. Työilmapiirikyselyn sisällössä on kuitenkin huomionarvoisia, päällikön työssä jaksamisen sivuuttavia, seikkoja. Varsin erikoista nimittäin on, että päällikkö ei saa vastata työilmapiirikyselyn niihin kysymyksiin, jotka mittaavat hänen esimiehensä johtamiskäyttäytymistä ja vaikutuksia suhteessa päällikköön. Hän ei myöskään saa vastata niihin kysymyksiin, joissa kysytään hänen kokemuksiaan kehityskeskusteluista esimiehensä kanssa. Työilmapiirikyselyä voisi luonnehtia jopa perusyksikön päällikköä syrjiväksi sen oletuksen valossa, että tällä hetkellä organisaatio, Puolustusvoimat, ei edes halua tietää, miten päällikkö kokee itseään johdettavan. Se sivuuttaa koko joukkoyksikön komentajan johtajuuden ulottuvuuden suhteessa hänen alaisiinsa. Miten mahdetaankaan joukkoyksikön komentajan johtamiskäyttäytymistä arvioida, kun sitä ei kysytä? Miten työssä jaksamisen kannalta johdetaan pataljoonaa tai patteristoa organisaationa, kun niiden johtajan johtamiskäyttäytymisellä ei näytä olevan merkitystä? Organisaation näkökulmasta ei siis ole väliä, miten päällikkö kokee itseään johdettavan, eivätkä kokemukset vaikuta päällikön työssä jaksamiseen, koska niitä ei mitata. Työssä jaksamiseen ja johtamisen vuorovaikutussuhteen kokemuksiin ovat siis voineet vaikuttaa vahvasti myös päällikön mielipiteet omasta esimiehestään ja hänen johtamiskäyttäytymisestään, joita ei ole voinut sanoa ääneen oikeaan aikaan. Vesterisen (2010) mukaan on tärkeää, että työntekijä voi antaa palautetta ja kykenee myös vastaanottamaan sitä²⁴².

Työilmapiirikysely on tällä hetkellä ainoa Puolustusvoimien pakollinen käytössä oleva työssä jaksamisen ja johtamisen mittari. Siten perusyksikön päällikkö ei välttämättä pysty antamaan

²⁴² Vesterinen P-L, 2010, s.115-116

palautetta esimiehelleen muuta kautta. Syväjohtamisen kysymyssarja ja muut johtamista mittaavat kyselyt ovat jokaisen esimiesasemassa olevan sotilaan työkaluja, joita he voivat halutessaan käyttää. Heikko sotilasjohtaja, jos sellaisia jossain on, voi jättää vapaaehtoiset kyselyt käyttämättä pelätessään liiallista kritiikkiä. Siten päälliköiden ääni ja mielipiteet omasta esimiehestään jäävät toistaiseksi kuulumatta virallisissa kyselyissä. Valveutunut ja oikealla asenteella oleva upseeri osaa kuitenkin löytää esimiehelleen varatulle palautteelle ajan ja paikan. Hyvä esimies osaa myös ottaa palautteen vastaan ja reflektoida omaa käyttäytymistään.

Henrietta Aarnikoivu (2010) tarjoaa kehityskeskustelun pohjaksi mallia, jonka yhtenä osana työntekijä arvioi omaa esimiestään²⁴³. Tämä ulottuvuus puuttuu Puolustusvoimien kehityskeskustelun mallista kokonaan ja saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka vuorovaikutukselliseksi päälliköt ovat kokeneet oman esimiehensä käyttäytymisen. Kaksisuuntaista vuorovaikutusta painottaa myös työelämään.fi -nettisivusto²⁴⁴. Toisaalta voidaan kysyä, ovatko sotilaat tottuneet siihen, että he eivät saa sanoa omaa arviota esimiehestään. Kun vain harva tuntee kehityskeskustelun yleisen rakenteen muualla, kuin omassa työympäristössään, ei ehkä osata edes toivoa muuta. Perusyksikön päällikön kohdalla esimiehen arviointiulottuvuuden puuttuminen kehityskeskusteluohjeesta voi entisestään kasvattaa työilmapiirikyselyn aiheuttamaa tukahdutettujen tunteiden ja mielipiteiden patoa.

8.4 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimusaineisto olisi tarjonnut mahdollisuuksia tarkastella päällikköä vieläkin tarkemmin, kuin tässä tutkimuksessa on tehty. Tutkimuskysymykset ovat kuitenkin rajanneet osan aineiston tarjoamista mahdollisuuksista pois.

Tutkimuksen aikana on herännyt muutamia ajatuksia jatkotutkimustarpeista perusyksikköön ja päällikköön liittyen. Ensimmäinen on työssä jaksamisen ja työsaavutusten, -tulosten suhde, toinen koko perusyksikön työtyytyväisyys suhteessa päällikön omaan työssä jaksamiseen. Näistä edellä mainituista ainakin ensimmäinen on niin laaja, että se ylittää maisterin tutkinnon vaatimukset. Tulosten mittaamiseksi olisi välttämätöntä tarkastella päällikön työn tuloksia eri

²⁴³ Aarnikoivu H., 2010, liite 1

²⁴⁴ Työelämään.fi. Toimiva työyhteisö. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/toimiva-tyoyhteiso/> Sivuja käy-tetty 8.4.2013

ulottuvuuksissa ja peilata niitä subjektiiviseen työssä jaksamisen kokemukseen. Työssä jaksava päällikkö ei välttämättä ole tehokkain ja päinvastoin.

Kolmas jatkotutkimusehdotus koskee päällikön työssä jaksamisen ja johtamisen tarkastelua työilmapiirikyselyn avulla. Silloin päällikkö saisi vastata jo olemassa oleviin kysymyksiin, joihin ei aikaisemmin ole voinut vastata.

Neljäs mahdollinen jatkotutkimustarve on seurantatutkimus päällikön työssä jaksamisen ja johtamisen haasteiden kokemuksiin Puolustusvoimissa vuoteen 2015 mennessä tapahtuvan organisaatiomuutoksen jälkeen. Silloin päällikköinä saattaa toimia sotilaita, jotka ovat toimineet päällikköinä jo aiemmin ennen organisaatiomuutosta. Perusyksikön päällikön tehtävä saattaa myös tulevaisuudessa muuttua entistä tavoitellummaksi upseerien tehtävissä tapahtuvan negatiivisen kehityksen seurauksena. Siten myös paineet tehtävän hoitajalla saattavat jatkossa lisääntyä samaan aikaan, kun aikaisemmat kokemukset tehtävän hoidosta tuovat päällikkönä toimivalle lisävarmuutta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta (2010): Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari: Edita Prima Oy

Berger, P. ja Luckmann, T. (1969): The social construction of reality. London: Peguin. Suomennettu nimellä Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus 1994, Suom. Vesa Raiskila

Creswell, John W. & Clark Vicki (2007): Designing and Conducting Mixed Methods Research. University of Nebraska-Lincoln: Sage Publications Thousand Oaks.

Envall, O. (2009): Joukkotuotanto sodan ajan joukkojen koulutusmenetelmänä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos. Julkaisusarja 1. Nro 1/2009. Helsinki: Edita Prima Oy

Heikkilä, Tarja (2010), Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki 2010

Haslam, S. Alexander (2004): Psychology in organizations. Oxford: Printed in Great Britain by The Alden Press

Hersey, Paul, Blanchard Kenneth H. (1990): Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Hokkanen, Teemu (2011): Organisaatiokulttuurit Puolustusvoimissa – Maa-, Meri- ja Ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu

Hugg, Aki (2008): Yksikön päällikkö perusyksikön organisaatiokulttuurin muutoksen johtajana. Pro Gadu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu

Huhtinen, Aki-Mauri (2006) (toim.): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 16. Helsinki: Edita Prima Oy

Huhtinen, Aki (1999). Suomalaisen upseeriuden tulevaisuus. Pirstoutunut vai kokonainen ihminen? Tampereen yliopiston julkaisujen myynti. Tampere: Cityoffset Oy

Jabe, Marjatta (2010): Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint

Janatuinen, Esa. Työhyvinvointitoiminta ja sen kehittäminen Puolustusvoimissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos 2004. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 29

Juuti, Pauli (1989): Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Keuruu: Otava

Juuti, Pauli (2005): Toivon johtaminen. Aavarantasarja. Keuruu: Otava

Juuti, Pauli (2010) (toim.). Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen.. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint Oy

Järvinen Katriina, J. Tontti, S. Lindblom-Ylänne, R. Niemelä ja T-M. Päivänsalo. Sosiaalipsykologia. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2009

Kadettikunta Ry (2002). Ajatuksia upseerin arvomaailmasta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Kant, Immanuel (2007 [1781]). Critique of Pure Reason (17th printing). United States of America: Cambridge University Press.

Kaistila, Maijaliisa. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskuksen verkkojulkaisu. Kuntaryhmä. Kuntien eläkevakuutus. Aineistoa käytetty 16.3.2013

Keckman, Sakari (2001). Puolustusvoimien palkatun henkilöstön työssä jaksamiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Tutkinnon täydentäminen ylemmäksi korkeakoulututkinnoiksi. Maanpuolustuskorkeakoulu

Kiuru, Jukka (2009) (toim). Johdatus johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat Nro 3. Helsinki: Edita Prima Oy

Kotter, John P. (1996): Leading change. Harvard Business School Press

Linnamaa & Paaso

Haasteet lisääntyneet -perusyksikön päällikkönä vuonna 2007 Sotilasaikakausilehti 4/2007

Maanpuolustuskorkeakoulu. Opinto-opas 2011. Sotatieteen kandidaatin ja maisterin tutkinnot. Helsinki 2011

Maanpuolustuskorkeakoulu. Opinto-opas 2001-2002. Kadettikurssit 85, 86, 87. Merikadettikurssit 68, 69, 70

Maanpuolustuskorkeakoulu. Opinto-opas 2004-2005. Kadettikurssit 88, 89, 90

Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitos. Professori Leskisen luento sotilaan psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä SM2 opiskelijoille opintojaksolla 1C02, 1.2.2012

Maanpuolustuskorkeakoulu. Tutkintovaatimukset sotatieteen kandidaatin ja maisterin tutkinnoissa vuodesta 2006 alkaen. Tarkistetun upseerin kaksipuolaisen perustutkinnon käyttöönoton esittelyn liite 4

Maavoimien Esikunnan Henkilöstöosasto. Maanpuolustuskorkeakoulun Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskus / Tuotanto-osasto. Sotilaan käsikirja 2011

McKnight P., McKnight M., Sidani S. and Figueredo A. (2007):. Missing Data. A Gentle Introduction. The Guilford Press, New York, London

Metsämuuronen, Jari (2005): Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Miller, Katherine (2009): Organizational Communication. Approaches and Processes. Texas A&M University: Wadsworth Cengage Learning

Nissinen, Vesa (2006). Syväjohtaminen. Helsinki: Karisto Oy

Northouse, Peter (2007): Leadership. Theory and Practise. New Delhi: Sage Publications. Thousand Oaks

Otala, Leenamaija & Ahonen, Guy (2005): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva: WS Bookwell Oy

Otala, Leenamaija. Johtamisen uudet haasteet (2001). Teoksessa Tulikoe. Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Suomen Reserviupseeriliitto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Ojanen, Markku. Positiivinen psykologia (2007): Helsinki: Edita Prima Oy

Perheentupa, Christian. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen opintojakson 1C04 - luennot syksyllä 2011

Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996): Perusyksikön päällikön ohje

Pipping, Knut. Komppania pienoisysteiskuntana (1978). Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamaryksiköstä 1941-1944. Suom. Heikki Vilén. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset

Pirnes, Unto (1996): Enhancing Leadership. The Dynamics of Leadership. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän (PVAH) asiakirja MH27858 liite 1. Maasotakoulun koulutuskalenteri 2012

Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän (PVAH) asiakirjat AI27, HE658 ja AG54. Työilmapiirikysely Puolustusvoimissa.

Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. J. Toiskallio, M. Kalliomaa, P. Halonen ja J. Anttila. Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille. Maanpuolustuskorkeakoulu. Ykkös-Offset Oy, Vaasa 2002

Puolustusvoimien varomääräyskokoelma PVAH:ssä

Pääesikunta/Henkilöstöosasto 2008. Hallinnollinen normi HE33/14.2.2008. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön fyysinen työkyky ja kenttäkelpoisuus

Pääesikunta/Henkilöstöosasto. Puolustusvoimien Torni -portaali / työhyvinvointi. Aineistoa käytetty 1.8.2012

Pääesikunta/Henkilöstöosasto (2012): Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011. Juvenes Print

Pääesikunta/Henkilöstöosasto: Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä (PVAH): Varusmiesten loppukysely HG202. PVHSMK_KOULUTUS_040_-PEHENKOS_UUDISTETTU VARUSMIESTEN LOPPUKYSELY, TULKINTA JA TOTEUTUS. 10.5.2010

Pääesikunta/Henkilöstöosasto (2009): Yleinen palvelusohjesääntö (YLPALVO). Helsinki: Edita Prima Oy

Pääesikunta/Suunnitteluosasto: Kenttäohjesääntö, yleinen osa. Edita Prima Oy. Helsinki 2007

Rissanen, Riitta. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto

[pdf-verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 27.2.2013.)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 27.2.2013.)

Schein, Edgar H (1987): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös

Seeck, Hannele (2008): Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy

Sinivuo, Juhani (1990). Kuormitus ja voimavarat upseerin uralla. Jyväskylän yliopisto

Spector, Paul E. Job Satisfaction (1997). Application assessment, causes and consequences. Thousand Oaks. Sage

Suutarinen, Marjaana (2010) Teoksessa: Johtaminen voimavarana. (Juuti, Pauli toim.) Vantaa: Hansaprint Oy

Suutarinen, Marjaana ja Vesterinen Pirkko-Liisa (2010) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino

Suvanto, Juho (2011): Perusyksikön päällikön johtaminen, mihin päällikön aika kuuluu?

Maanpuolustuskorkeakoulun Pro gradu -tutkielma. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan ainelaitos

Syrjänen, Minna (2003): Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita: Helsinki

Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström, Strömberg (2008): Hyvinvoinnin ja tulokellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykes. Helsinki.

Sydänmaalakka, P (2004): Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum

Siltala, Heikki (2006) teoksessa: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Huhtinen Aki-Mauri (toim.). Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos.. Helsinki: Edita Prima Oy

Tiensuu, Vesa, Partanen, Väinö ja Aaltonen, Jarmo (2004): Onnellinen organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy

Tiikkainen, Pirjo ja Heikkinen, Riitta-Liisa (2011): Sosiaalisen toimintakyvyn arviointi ja mittaaminen väestötutkimuksissa.. Verkkojulkaisu. Aineistoa käytetty 10.1.2012. http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/S008_suositus_sosiaalinen_vt_110126.pdf.

Tuominen, Juha (2010) teoksessa: Toimintakykyä kehittämässä (toim. J. Mäkinen ja J. Tuominen). Jarmo Toiskallion juhlaKirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 6. Helsinki: Edita Prima Oy

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Työterveyslaitoksen nettisivut:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/henkinen_kuormittuminen/sivut/default.aspx

Sivuja käytetty 1.2.2013

Työelämään.fi. Toimiva työyhteisö. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/toimiva-tyoyhteiso/> Sivuja käytetty 8.4.2013

Valli, Laura (2011): Johdan syvältä, siis kehityn - Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista. Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos

Valli, Laura. Kuolema kuittaa univelat? Näkökulmia arkipäivän sotilasjohtamiseen ja jaksamiseen. Kylkirauta 3/2012

Valtanen, Mikko (toim.), Olli Harinen, Liisa Eränen, Juha Jokitalo, Vesa Muona: Johtamisen sosiaalipsykologia. Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelma 19/2008

Valtion virka- ja työehtosopimus (VES) sopimuskaudelle 2012-2014, 12 §: Kehityskeskustelut

Vuorio, Ville (1997). Perusyksikön päällikön tehtäväkuvaus
EUK tutkielma, (E3086)

Vuorio, Ville (2000): Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus perusyksikössä
YEK-tutkielma (Y2294)

Yukl, Gary (2006): *Leadership in Organizations*. Pearson International Edition. University of Albany, State University of New York. London

LIITTEET

LIITE 1: Tutkimuksen kyselylomake

LIITE 2: Kyselyn summamuuttujat

LIITE 1: Tutkimuksen kyselylomake

”Kysely suomalaisen perusyksikön päällikön työssä jaksamisesta ja johtamisen haasteista” Luutnantti Markus Iivarisen Pro gradu -tutkielma

Arvoisa EUK:n opiskelija!

Miten Suomalainen perusyksikön päällikkö jaksaa ja viihtyy työssään, mitkä ovat päällikön johtamisen haasteet?

Haen Sinulta edellä mainittuihin kysymyksiin vastauksia. Jäljempänä olevat kysymykset ovat keskeinen osa luutnantti Markus Iivarisen sotatieteiden maisterikoulutusohjelman Pro gradu -työtä Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan ainelaitokselle: *”Perusyksikön päällikön työssä jaksaminen ja johtamisen haasteet. Sosiaalipsykologinen tarkastelu”*

Kysymykset on laadittu sellaisiksi, että ne herättävät mielenkiintoa ja kehittävät vastaamaan keskeisiin teemoihin, joita tutkimuksen aihepiireihin yleisesti liitetään. Jos haluat sanoa jotain sellaista, jota kyselyssä ei ole tullut esille, se on mahdollista kyselyn lopussa.

Kysymyksiin vastaaminen vie Sinulta aikaa tunnollisesti tehden noin 30 minuuttia. Tulen vertailemaan maa- meri- ja ilmavoimien sekä RVL:n työntekijöiden vastauksia keskenään. Vastaan tutkijana siitä, että kaikkien vastanneiden anonymiteetti säilyy.

Voit siis vastata rehellisesti ja anonyymina. **Vastaamalla rehellisesti ja harkiten annat parhaan panoksesi tutkimukselle. Vastausaikaa on helmikuun loppuun asti.**

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Puolustushaarasi

Maavoimat

Merivoimat

Ilmavoimat

Rajavartiolaitos

Kuinka kauan olet työskennellyt perusyksikön päällikkönä?

Alle vuoden

1-2 vuotta

3-4 vuotta

5-6 vuotta

yli 6 vuotta

Mikä oli perhetilanteesi päällikyyden aikaan?

Asuin yksin

Minulla oli puoliso ja yksi lapsi

Minulla oli puoliso ja useampi lapsi

Olin parisuhteessa mutta minulla ei ole lapsia

Asuin erillä perheestäni

Minkä ikäisenä aloitit päällikön tehtävät?

25 -vuotiaana tai nuorempana

26-27

28-30

31-33

34-35

Yli 35 vuotta

Montako suoranaista alaista Sinulla oli (ammattisotilaat)?

1-5

6-10

11-15

16-20

21 tai enemmän

Kuinka monessa yksikössä ehdit toimia päällikkönä?

Yhdessä

Kahdessa

Useammassa

Kuinka monta varusmiestä yksikössäsi keskimäärin oli P-kaudella, tai palveluksen alkuvaiheessa?

alle 99

100-149

150-200

201 tai enemmän

Kuinka monta varusmiestä yksikössäsi keskimäärin oli J-kaudella, tai palveluksen loppuvaiheessa?

alle 99

100-149

150-200

201 tai enemmän

Suoritin RA -päällikkökurssin ennen päällikön tehtävää

Kyllä

Ei

Missä asuit päällikkyytesi aikaan?

Varuskunta-alueella

Muualla kuin varuskunnassa

Molemmissa

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN AJATELLEN AIKAASI PÄÄLLIKKÖNÄ

TYÖN MIELEKKYYS

1. Koin työni mielekkäänä ja tarpeellisena
2. Sain työstäni kiitosta
3. Sain työlläni aikaan konkreettisia tuloksia
4. Voin vaikuttaa työni sisältöön
5. Minulla oli erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa saamani tehtävät
6. Sain alaisiltani tukea
7. Olen kysynyt ja saanut palautetta alaisiltani (ammattisotilaat) muuten kuin kehityskeskustelussa
8. Pystyin luottamaan alaisiini
9. Oman yksikköni lähimmät työkaverini olivat ammattitaitoisia ja luotettavia henkilöitä
10. Olen antanut rakentavaa palautetta alaisilleni muutenkin kuin kehityskeskustelussa
11. Olen kysynyt ja saanut rakentavaa palautetta esimieheltäni muuten kuin kehityskeskustelussa
12. Tehtävääni arvostettiin työyhteisössäni
13. Sain tarvittaessa tukea lähimmältä esimieheltäni
14. Päällikön tehtävä oli sopiva suhteessa omaan osaamiseeni
15. Päällikön tehtävä oli sopivan vaativa suhteessa sen palkkaluokkaan
16. Päällikön tehtävä oli vaativuudeltaan sopiva suhteessa sitä seuraaviin tehtäviin
17. Olin aikoinaan koulutukseni puolesta valmis aloittamaan päällikön tehtävät

TYÖN LUONNE, TYÖSSÄ VIIHTYMINEN

18. Töihin oli mukava tulla
19. Hallitsin suunnittelutyön ja tässä hetkessä -töiden yhteensovittamisen
20. Työni oli koulutukseeni nähden sopivan haastavaa
21. Työmääräni oli tasapainoisessa suhteessa saamaani palkkaan nähden
22. Vastuuni oli tasapainoisessa suhteessa saamaani palkkaan nähden
23. Sain kiitosta, kun onnistuin tehtävässäni

24. Sotilashierarkia oli työtä helpottava asia kun toimin alaisteni kanssa
25. Sotilashierarkia oli työtä helpottava asia kun asioin esimieheni kanssa
26. Tietojärjestelmät helpottivat työtäni
27. Tietojärjestelmiä oli sopiva määrä työni tekemiseen
28. Pystyin vaikuttamaan työni sisältöön ja ideoimaan uutta
29. Seuraava tehtäväni oli/on vaativampi kuin nykyinen tehtäväni päällikkönä
30. Minulla on päällikön jälkeisessä tehtävässä enemmän alaisia (ammattisotilaita), kuin päällikkönä ollessani
31. Olen päällikkönä ollessani harkinnut hakeutumista töihin PV:n ulkopuolelle
32. Olin mielestäni oikea ihminen päällikön tehtävään
33. Työympäristöni oli rauhallinen
34. Työympäristöni oli viihtyisä ja miellyttävä

VAPAA-AIKA, PALAUTUMINEN, IHMISSUHTEET

35. Voin jättää työasiat työpaikalle
36. Päällikön työaika pitäisi olla pidempi, kuin muilla perusyksikön työntekijöillä
37. Säännöllinen työaikani riitti työtehtävieni hoitamiseen
38. En ole tehnyt ”harmaita tunteja” päällikkönä ollessani
39. Minun piti ottaa kantaa työhön liittyviin asioihin vapaa-ajallanikin
40. Työni vaikutti ihmissuhteisiini negatiivisesti
41. Työasiat olivat vapaa-ajalla mielessäni
42. Minusta tuntui siltä, että ihmissuhteeni kärsivät/ovat kärsineet työni takia
43. Minulla oli ainakin yksi harrastus, joka auttoi irrottautumaan työstä vapaa-ajalla
44. Minulla oli työn ulkopuolisia ystäviä

HENKINEN JA FYYSINEN HYVINVOINTI

45. Uneni laatu huonontui työasioiden takia
46. Voisin työssä jaksamisen kannalta kuvitella jaksavani olla päällikkönä pidempäänkin
47. Tunsin työssäni tarmoa ja innokkuutta
48. Työni oli liian stressaavaa

- 48. Työhyvinvointi -toiminta on Pv:ssa hyvällä tasolla
- 49. Tunsin olevani yksin vastuussa yksikön toiminnasta
- 50. Voin päällikkönä olla pois töistä milloin vain sairastumisen takia
- 51. Voin vaikuttaa koko yksikköni henkilöstön työssä jaksamiseen
- 52. Tunsin mielihyvää yksikköni saavuttaessa koulutustavoitteet
- 53. Työni oli monipuolista
- 54. Työyksikössäni oli hyvä me –henki/ilmapiiiri
- 55. Kaiken kaikkiaan viihdyin työssäni päällikkönä
- 56. Pyrin harrastamaan liikuntaa työajallani mahdollisuuksien mukaan

JOHTAMISEN HAASTEET,

ORGANISAATIOKULTTUURI: TOIMINTATAVAT JA -MENETELMÄT

- 57. Koin voivani vaikuttaa oman yksikköni toimintatapoihin
- 58. Esikuntani (vast.) toiminta kannusti aloitteellisuuteen ja itsenäisyyteen
- 59. Esimieheni käyttämät johtamismenetelmät tukivat omaa johtamistoimintaani
- 60. Organisaatiokulttuuri mahdollisti tehokkaan toiminnan esikunnan ja oman yksikköni välillä
- 61. Toimintatavat säilyivät samoina henkilöistä riippumatta (tehtävän vaihdokset ja urakierto)
- 62. Työyksikköni oli kaikki henkilöstöryhmät huomioon ottaen toimiva kokonaisuus
- 63. Työyksikköni henkilöstöryhmät kykenivät yhteistyöhön keskenään
- 64. Koin työssäni ristiriitaa saamieni vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen
- 65. Koin työssäni ristiriitaa saamieni vaatimusten ja omien odotusteni suhteen

AVOIMET KYSYMYKSET:

- 66. Mitkä asiat helpottivat johtamistoimintaasi kaikkein eniten?
- 67. Mitkä asiat vaikeuttivat johtamistoimintaasi kaikkein eniten?
- 68. Mikä työssäsi oli työssä jaksamisen kannalta vaikein asia?
- 69. Mikä työssäsi sai sinut jaksamaan?
- 70. Keneltä sait tukea tehtävässäsi ja millaista se oli?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 2: Kyselyn summamuuttajat

Kiitos

- 2. Sain työstäni kiitosta
- 23. Sain kiitosta, kun onnistuin tehtävässäni

Yksikön henki

- 56. Työyksikössäni oli hyvä me-henki /ilmapiiri

Työn vaikutus sosiaalisiin suhteisiin

- 40. Työni vaikutti ihmissuhteisiin negatiivisesti
- 42. Minusta tuntui siltä, että ihmissuhteeni kärsivät/ovat kärsineet työni takia

Kuormitus

- 35. Voin jättää asiat työpaikalle
- 36. Päällikön työaika pitäisi olla pidempi, kuin muilla perusyksikön työntekijöillä
- 41. Työasiat olivat vapaa-ajalla mielessäni
- 45. Uneni laatu ei huonontunut työasioiden takia
- 46. Voisin työssä jaksamisen kannalta kuvitella jaksavani olla päällikkönä pidempäänkin

Ylitöiden tekeminen merkitsemättä

- 37. Säännöllinen työaikani riitti työtehtävieni hoitamiseen
- 38. En ole tehnyt ”harmaita tunteja” päällikkönä ollessani

Palautuminen

- 43. Minulla oli ainakin yksi harrastus, joka auttoi irrottautumaan työstä vapaa-ajalla
- 54. Harrastin liikuntaa työajallani

Tietojärjestelmät

- 26. Tietojärjestelmät helpottivat työtäni
- 27. Tietojärjestelmiä oli sopiva määrä työni tekemiseen

Omien odotusten ja työn vaatimusten kohtaaminen, dissonanssi

- 64. Koin työssäni ristiriitaa saamieni vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen
- 65. Koin työssäni ristiriitaa saamieni vaatimusten ja omien odotusteni suhteen

Tehtävän mielekkyys

- 1. Koin työni mielekkäänä ja tarpeellisena
- 3. Sain työlläni aikaan konkreettisia tuloksia
- 18. Töihin oli mukava tulla
- 52. Työni oli monipuolista
- 53. Kaiken kaikkiaan viihdyin työssäni päällikkönä
- 55. Tunsin mielihyvää yksikköni saavuttaessa koulutustavoitteet

Omat vaikutusmahdollisuudet

- 4. Olen kysynyt ja saanut kirjallista palautetta alaisiltani (ammattisotilaat) muuten kuin kehityskeskustelussa
- 13. Minulla oli erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa saamani tehtävät
- 28. Pystyin vaikuttamaan työni sisältöön ja ideoimaan uutta
- 51. Voin vaikuttaa koko yksikköni henkilöstön työssä jaksamiseen
- 57. Koin voivani vaikuttaa oman yksikköni toimintatapoihin

Vuorovaikutus alaisten kanssa

- 5. Olen kysynyt ja saanut kirjallista palautetta alaisiltani (ammattisotilaat) muuten kuin kehityskeskustelussa
- 6. Olen antanut rakentavaa palautetta alaisilleni muutenkin kuin kehityskeskustelussa

Vuorovaikutus esimiehen kanssa

- 7. Olen kysynyt ja saanut rakentavaa palautetta esimieheltäni muuten kuin kehityskeskustelussa
- 58. Esimieheni käyttämät johtamismenetelmät tukivat omaa johtamistoimintaani

Esikunnan antama ohjaus

- 59. Organisaatiokulttuuri mahdollisti tehokkaan toiminnan esikunnan ja oman yksikköni välillä
- 60. Toimintatavat säilyivät samana henkilöistä riippumatta (tehtävän vaihdokset ja urakierto)
- 61. Esikuntani (vast.) toiminta kannusti aloitteellisuuteen ja itsenäisyyteen

Arvostuksen kokeminen

- 8. Tehtävääni arvostettiin työyhteisössäni

Oma kokemus sopivuudesta tehtävään

- 9. Päällikön tehtävä oli sopiva suhteessa omaan osaamiseeni
- 10. Päällikön tehtävä oli sopivan vaativa suhteessa sen palkkaluokkaan
- 11. Päällikön tehtävä oli vaativuudeltaan sopiva suhteessa sitä seuraaviin tehtäviin
- 12. Olin aikoinaan koulutukseni puolesta valmis aloittamaan päällikön tehtävät
- 20. Työni oli koulutukseeni nähden sopivan haastavaa
- 32. Olin mielestäni oikea ihminen päällikön tehtävään

Työtovereiden tuki

- 14. Sain alaisiltani tukea
- 15. Pystyin luottamaan alaisiini
- 16. Oman yksikköni lähimmät työkaverini olivat ammattitaitoisia ja luotettavia henkilöitä
- 17. Sain tarvittaessa tukea lähimmältä esimieheltäni

Flow

- 19. Hallitsin suunnittelutyön ja tässä hetkessä -työn yhteensovittamisen
- 47. Tunsin työssäni tarmoa ja innokkuutta

Työn vaativuus

- 21. Työmääräni oli tasapainoisessa suhteessa saamaani palkkaan nähden
- 22. Vastuuni oli tasapainoisessa suhteessa saamaani palkkaan nähden
- 29. Seuraava tehtäväni oli/on vaativampi, kuin tehtäväni päällikkönä
- 30. Minulla on enemmän alaisia (ammattisotilaita) päällikön tehtävän jälkeen
- 39. Minun piti ottaa kantaa työhön liittyviin asioihin vapaa-ajallani
- 50. Voin päällikkönä olla pois töistä milloin vain sairastumisen takia

Harkinnut eroa Pv:sta

- 31. Olen päällikkönä ollessani harkinnut hakeutumista töihin Pv:n ulkopuolelle

Hierarkian kokeminen

- 24. Sotilashierarkia oli työtä helpottava asia kun toimin alaisteni kanssa
- 25. Sotilashierarkia oli työtä helpottava asia kun asioin esimieheni kanssa

Työympäristö

- 33. Työympäristöni oli rauhallinen
- 34. Työympäristöni oli viihtyisä ja miellyttävä

Työn ulkopuoliset ihmissuhteet

- 44. Minulla oli työn ulkopuolisia ystäviä

Henkilökunnan eri henkilöstöryhmien väliset suhteet

- 62. Työyksikköni oli kaikki henkilöstöryhmät huomioon ottaen toimiva kokonaisuus
- 63. Työyksikköni henkilöstöryhmät kykenivät yhteistyöhön keskenään

Stressi

- 48. Työni oli liian stressaavaa

Pv:n työhyvinvointitoiminta

- 49. Työhyvinvointitoiminta on Pv:ssa hyvällä tasolla